



营销5.0

后互联网时代的企业战略营销模式

胡兴民 著

竞象商学院院长
交大、复旦、南大EMBA/MBA客座教授
前eBay中国副总裁
前海尔集团日日顺CEO
前顶新集团新零售事业群CEO

营销5.0

- 后互联网时代的企业战略营销模式 -

胡兴民　　著

【作者简介】

胡兴民，台湾交通大学计算机科学学士，台湾交通大学管理科学硕士，南京大学博士。曾任宝洁公司台湾地区品牌经理，英特尔（Intel）亚太区渠道总监，eBay中国商务副总裁，麦德龙电子商务总经理，海尔日日顺CEO，顶新新零售事业群CEO。兼任上海交通大学、复旦大学和南京大学EMBA客座教授。

【内容提要】

这本书是胡兴民博士在国内多家顶尖知名高校EMBA/MBA课堂的教材精华。作者早年担任宝洁、英特尔等跨国企业亚洲地区主管，后任国内多家千亿级大型企业CEO，从事多年的商业模式、互联网战略、数字营销等相关领域学术与理论研究。

作者总结后互联网时代许多企业无法快速增长的原因，提出用“数人头”的商业范式与企业经营的思维逻辑创新作为解决之道。并且基于这个逻辑，发展出后互联网时代企业整合营销的战略框架，告诉企业家们，如何将企业战略、会员体制、大数据、移动技术、社交媒体等多种能力与资源整合为一个紧密相连接的战略营销闭环与流程，让企业实现高速增长的目标。

本书适用于EMBA/MBA同学作为战略管理、商业模式、营销管理、数字战略、数字营销等课程的参考用书，对于企业家、营销人员的企业战略制定与实施也具有极高的应用价值。

推荐序（一）

认识胡兴民先生是几年前，彼时他任职于顶新集团。作为资深的电商专家，胡先生当时正帮助传统餐饮企业德克士和传统连锁零售企业全家便利实现新零售的转型，使这两家企业非常快速、非常务实地实现了“四个在线”：员工在线（员工端APP），客户在线（全家/德克士电子会员），产品在线（甄会选商城），管理在线。也让整个集团的经营发展路径逐步从“数砖头”转变为以用户为中心的“数人头”新零售经营策略。

短短几年时间内，营销迭代悄然发生。传统4P、4C的营销逻辑早已不能满足实际商业环境的要求。如何在当今“营销丛林”里生存，相信这正是诸多企业所面临的难题。在这样的背景下，胡先生的新作《营销5.0》应运而生，为迷茫中的企业指明方向。

胡先生是典型的实战派加学院派专家，《营销5.0》这本书是他多年实战经验的深刻总结。书中既有丰富全面的理论阐述，又有实践战术的全面总结，对企业开展营销工作有非常重要的指导作用，值得企业高管、营销工作者深入学习。

卫哲

嘉御基金创始人

推荐序（二）

认识胡老师是早年eBay在中国发展如火如荼的时期，胡老师是最早一批互联网商业领袖。在后期的商业发展上，我和胡老师也有深入合作。我非常欣赏胡老师对目标用户全生命周期运营的战略部署。在胡老师这本新书《营销5.0》中，他非常详细地讲述了一个企业如何在新时代营销中突破局限，从营销战略中胜出，以客户为中心，从内外部数据收集、建模，到进、活、粘、值、荐的用户交互运营，再到后期的交易及供应交付。书中加入许多实战经验分享，对当下企业的战略发展有很强的指导和借鉴意义。

互联网的发展和科技的进步给当下的媒体环境带来了巨大的变革。各类新媒体新技术层出不穷，使传统媒体受到了冲击。而互联网媒体又具有多样化、碎片化、入口过多等特点，导致受众分流，若要覆盖更全面的消费者将会导致成本倍数增长，这也使当下的营销变得困难复杂。近几年来，品牌的营销策略都在逐渐转型，营销数字化是各企业主的需求，传统媒体的预算逐渐开始转向互联网化媒体。2016年是增长最明显的一年，但是从2017年起，互联网媒体增幅逐渐减弱，线上流量基本挖掘完毕。品牌广告主们也在媒介组合上犹豫不决，都在寻求品牌营销的新突破。这种现象使得企业主管们在新的时代陷入迷茫，书中把它称为“营销丛林”真是非常恰当的比喻。

分众传媒所经营的电梯媒体曾经是典型的生活空间媒体，通过电梯内平面海报、电梯等候厅的电视屏幕播放TVC，把企业的品牌信息或者促销信息传递给消费者。分众电梯媒体独有的特征，是把广告融入到消费者的生活轨迹之中。人们上下班回家都要乘坐电梯，电梯这个场景是消费者每天必经之路，因此受到众多企业在营销传播上的青睐。 有些人说，广告是反人性的，没有人愿意看广告，只有把广告融入到消费者的日常生活中，才有可能被看到。比如上班时商务楼的电梯媒体，下班回家时社区的电梯媒体，以及休闲娱乐时电影院媒体，这些都是非常具体的场景，而且家、公司都是非常熟悉的场景，也更能给人安全感，同无形之中增强了人们对广告品牌的信任。下班时、到家时，人都处于放松的状态，此时人们对广告的关注度也更高。在

正确的时间正确的位置，出现的广告，才能被消费者接受。这与书中谈到的场景触发、位置触发、时间触发等概念不谋而合。

同时，胡老师在书中提到，传统媒体应该更加精准化、互动化，广告不再是广告，这与分众希望提供给企业客户的价值也是一致的。

本书中所谈到的目前比较前沿的移动技术，也是分众传媒近年来的重要努力方向，分众传媒在电梯电视媒体领域也进行了创新和突破。分众首创在媒体机器屏幕上安装WIFI和iBeacon，可以让分众电梯屏幕与用户手机屏产生互动。比如，在天猫双十一购物节期间，消费者可以在电梯电视屏幕前摇一摇手机，抢双十一红包，参与活动。同时我们进行数据收集，利用大数据对分众的楼盘资源标签化，除了物业标签，还有需求标签、兴趣标签，细分受众，使投放更加精准。储备数字银行资产，进一步推动分众传媒的数字化精准营销，同时为和阿里巴巴合作的大数据全链营销做准备。打通线上线下的闭环，就可以解决传统媒体无法跟踪数据的最大痛点。目前分众正在成为全球最领先的数字化线下媒体公司，利用物联网技术，升级电梯媒体屏幕可数字化，再运用互联网、大数据赋能，实现在线可分发，数据可回流，效果可评估，投放可精准。

分众借用大数据精准化运营媒体资源，实现千楼千面的灵活投放，满足不同客户的需求，才能稳健发展。企业也需要精细化运营用户，从存量中找增量，老用户持续开发，和新用户拓展同步进行，更低成本的获取忠诚用户，是品牌成功的关键。

阅读了胡老师这本《营销5.0》的新作，结合分众传媒近年来在战略、技术以及对客户价值创新之路的努力，让我心有戚戚焉。书中所讨论到的大数据、移动技术、以及与社交媒体的搭配与全流程的整合，正是诸多企业在后互联网时代的努力方向，值得每位企业的最高主管以及市场营销的负责人深入研究。相信这本书，一定对读者有很多商业上的指引。

江南春

推荐序（三）

车享家起步于2015年，使命是给广大车主创造汽车生活安心、舒心的享受。中国汽车后市场是个过度竞争的市场，充斥着低水平、同质化的恶意竞争，但真正的有效供给不足。车主在养车、用车上的选择是无助的、体验以痛苦的居多。怎么推动这样的一场行业变革呢？这是过去5年我带领团队在不断思考和摸索的难题。

为此，这也极大地激发了我的求知欲望，我显得特别爱学习，特别愿意接触和接受各种新的理念和技术，在实战中不知不觉成了传统行业在数字化、全渠道上转型探索的先行者。但伴随着的就是困惑，我固然知道了传统行业转型发展的Why（为什么）和What（做什么），但对How（怎么干）还是充满着未知。正所谓知易行难。

一年半前，我认识了胡兴民博士，他正是我在企业转型发展中需要的指路人。我认真学习了胡老师的课程，参加了他在竟象商学院开设的专业大课学习，经过一年的时间，车享家的会员运营体系建设蓝图、实施路径得到了迭代和优化，越来越朝着正确的轨道上运行。

知道胡老师的新作《营销5.0》面世，我又迫不及待地先睹为快。读完不禁赞不绝口。“营销5.0要解决的问题，正是现有营销理论无法解决的企业销售发展停滞的问题”。胡老师敢于亮出观点，挑战营销理论界教父级人物菲利普·科特勒，这份自信和底气可敬可佩；本书直击企业家的根本痛点，并为之而来。在书中，胡博士毫无保留、和盘托出了自己的know-how。他用理性生动的语言来诠释，不乏有趣的比喻和案例。全书深入浅出，丝丝入扣，易读易懂。确实是一本“理论和实践价值兼具的教战守则”。

读过本书之后，有几点特别感同身受：

变与不变。“不变的是，如何为客户创造价值；变的就是与客户往来交互、服务的做法、渠道。”在业绩增长的现实压力和竞争对手的各种挑战下，你能不能把持得住自己，为“不变”而“变”？在实战中我们很容易犯错，迷失了“变”的目的和方向，被对手的打法带到沟里去。比如，用低价洗车来吸引客流是竞争对手的惯常做法，我们简单地加以复制。结果导致大量的新客来店，挤占了有限的服务资源，存量客户的服务需求和体验得不到

保障、受到伤害。因此，我们要时时刻刻警示自己，一切都是要为客户创造价值而变的。

客户是谁？我们很容易视客户为一个抽象的概念，这也是一个巨大的认知误区。客户概念越抽象，也就越意味着企业提供的产品或服务缺乏针对性、吸引力。一提到客户，在我们脑海里涌现出的应该是有血有肉的具象化个体，而且基于不同的生活场景会有不同的需求。正如颠覆性创新理论之父克莱顿·克里斯坦森在《创新者的任务》一书提出的用户目标达成理论，“我们要深入了解用户在寻求进步的过程中遭遇到的困扰，然后制定出适当的方案及配套的体验，让用户每次都能完成任务。”胡博士在本书提出的会员分级分群以及场景、位置、时间、天气、轨迹、社会等六大需求触发因素，就针对用户目标达成的问题给出了完整的解决方案，并且更具有实操性。

企业商业思维模式从垒砖头到数人头转变的最大瓶颈和难点，就是要从关注商品销量、结构转变到关注客户的数量和结构上来。“按照你的客户人数以及客户消费频次来思考企业的业绩增长路径”。**最大的瓶颈是企业家自身的思维模式转变**。能够清空自身原有的存量思维、路径依赖，实现这样的一个思维、认知模式的转变已经难能可贵的了。**但更难的是怎么样把自身的这种思维模式转变成企业的商业思维模式，进而落实到企业的日常客户服务中去，**让团队成员目标和步调一致起来？像车享家这样的商业模式，要做到这一点是难上加难的。客户交互和服务交付涉及的环节多、员工的主观因素影响大，而上到决策层下到门店一线员工的认知差异是很大的。在分析门店业绩差距的时候，员工还是习惯于说“少做了几个保养，少卖了几条轮胎”，并不会关注基盘客户里“该来的来了吗，该做的做了吗”，供需之间无法实现精准匹配。所以，模式要确保落地必须要有一套完整的方法、要求和配套的技术工具来支撑和保障。对于车享家来说，在这些方面的工作只是刚起步，我们有幸得到了胡博士的指点和帮助。

企业要想实现可持续的业绩增长，就一定要转变自身的商业思维模式，灵活运用移动互联网、大数据、社交媒体等技术和手段，构建起服务会员全生命周期的整体运营体系。答案就在《营销5.0》里，有理论，有方法，还有实践。

夏军

上海汽车集团车享集团前任总裁

推荐序（四）

认识胡老师是在交大连锁总裁班上，老师在多家知名企业的工作管理经历以及在EMBA的教学经验都是年轻创业者最好的学习渠道。今天有幸读完老师的新书，觉得书中所言对于服务业创业者有特别多的帮助！写下一点分享，希望共同成长！

我本人在创业1855品牌之前也是负责营销的一个高管，对于营销的理解的确经历了书中所描述的几个阶段。今天作为一个创业者，我们更加需要有长期思维，我本人非常认可胡老师关于企业增长的本质问题的探讨，如果客户关系没有形成，经营者没有认识到企业与顾客是一个共同体，没有想办法提升客户价值再从中间去裂变，只是一味地拉新，持续地促销，是没有办法实现企业的业绩增加的。

1855作为上海高端SPA第一品牌，长期以来我们在经营上非常重视会员管理。我们企业最大的价值就是有很多忠实会员，所以每一年的营业额都非常稳定。这2年我们也开始借用胡老师的管理理念进行改变，我们从“垒砖头”有效转换成“数人头”的商业模式，每一年年初我们会按照客户人数以及客户消费频次来规划今年业绩增长路径。我们把客户有效分类，客户金字塔结构中每一层业绩的增加就是企业整体业绩的增加。我们企业的首要任务就是稳住金字塔顶端的客户（大客户），如果客户经理因为管理不善导致大客户流失，我们会严格处罚，因为这些大客户的流失就是业绩减少的关键。其次我们会设法筛选出那些目前虽然在第二梯队，但是有机会发展成为第一梯队的客户，逐级往下发掘新的潜力客户，并且设法让他们升级为 VIP 客户，使得重要客户的数量逐步稳定增长。运用书中的逻辑，当我们企业的某一个月的业绩突然下滑时，我们就可以很精确地掌握，业绩滑落是哪些客户出了问题，应该如何尽快的止血。当我们希望业绩进一步增长时，客户经理也必须知道，应该让哪些客户增长是最有效的。哪些顾客的关系更好了，信任加强了，需求增加了，我们的业绩提升也就是清清楚楚的。

很多行业特别流行低价拓客，读完胡老师的书就会深刻地意识到，很多行业都关注寻找新客户是因为他们相信不断地开发新客户才能使企业不断增长，但是数据证明，其实业绩不好的核心问题不是在新客户的人数不够，而

是在客户流失率太大!因为流失率大以至于要不断地找到新客户来填补客户流失的业绩窟窿，而这种不断拉新、不断搞价格促销，其实就是企业客户流失的真正原因。企业没有把心思花在已经有过交易关系的客户身上，所以客户也就不会对企业有任何的忠诚度。

书中讲：“我们这里讲会员是企业与客户双方的意思表示，就是说企业提出会员方案，告诉‘一部分’的客户，他们将受到更多的关注，并且在更长的期间内，获得更好的价值与服务，你（企业）的价值提议，我（客户）认可，我（客户）愿意给出更高的忠诚，来换取这些价值！”这个认知有效地帮助我们健全了大客户管理制度且重新增加了大客户权益，我们提供了更多的权益换来大客户业绩递增15%，年度业绩递增30%，这就是20/80定律带来的价值！

作为一个客户价值等同于企业价值的服务型企业的创始人，我特别想把这本书推荐给相同模式的实体店经营者，也希望您们可以通过本书迭代自己的经营认知，调整管理工具，帮助企业更上一层楼！

叶莉萍

知名连锁高端SPA会所1855创始人

推荐序（五）

2020年突如其来的新型冠状病毒感染肺炎疫情不仅从经营上考验着餐饮行业，更是对餐饮业本质的一次前所未有的改变和颠覆。

通过多年的发展，我们开设了中心商场店、社区店、度假区购物村店等多种模式的餐厅，而在这次疫情中，所有餐厅的流量戛然而止。这次疫情让我们有机会跳出餐饮看餐厅，试图从流量和深度长期客户价值的角度重新思考未来。我们在不同的场景流量和不同的顾客需求上找到很多的交叉点，例如中心商场店在企业餐方面有更多的露出流，社区店在外卖、服务周边社区的食材半成品零售上异军突起，外卖小店在单品爆品的打造上空间很大。这么多的交叉点中，哪一个是我们要战略聚焦的？如何突破？如何快速从组织运营上实现？每一个核心点如何建设深度粘性顾客关系？如何将不同的私域流量打通成为会员大数据，深度挖掘数据，建立社交媒体营销和社群运营的内容，最后实现从营销到交易的整合，都是我们在这个时候遇到的挑战。

正在这个时候，胡兴民博士带来了他的新书《营销5.0》。书中胡兴民博士结合自己的商业实战经验和数字营销理论，提出了新商业模式下客户全生命周期的深度整合营销，将会员制度理念与现代营销方法巧妙地结合。书中的内容给我们在迷茫中指明了方向，感谢胡兴民博士和团队为此所做的所有努力与付出。

朱强

知名连锁餐饮品牌耶里夏丽总经理

自序

各位读者大家好，非常欢迎选择《营销5.0》这本书。本书是针对企业管理层人员设计的，也非常适合MBA或是EMBA的同学们作为数字营销课程的参考书籍。这本书是基于我在复旦大学、上海交通大学、南京大学、浙江大学、上海财大（与Webster大学合作MBA）等国内几所知名学府的课堂开设的营销5.0课程内容编写而成，书中不仅包含了理论研究知识、也包含了我近30年作为国内外大型企业高层管理者的实践经验、更包含了我在EMBA和MBA课堂当中与一大群优秀的企业家以及年轻白领精英深度交流的心得。

首先我们来看看什么是营销5.0，这个是很多EMBA或MBA 同学提出的问题。其实在学术界或是实践领域，目前还没有人提出营销5.0这个概念，这个名词是我自己创新的，目的是在为本书以及我想要传达的思想进行划时代的定位。这是一个新的名词、新的概念，那么这个新概念来源于哪里？这得从30年前说起了！那个时候我还在中国台湾念研究生，我在MBA课堂当中选了一位非常有名的教授的课，他是美国大学商学院当中营销领域执牛耳的西北大学的营销学博士，刚从美国学成归来，而他的老师正是被称为近代营销学之父的菲利普·科特勒（Philips Kolter）。相信了解营销相关知识的人对科特勒教授一定非常熟悉。科特勒教授所出版的营销学著作，是学习营销的人必读的“营销学圣经”，几十年来多次再版、历久弥新。当时我的老师曾邀请科特勒教授到我们学校进行研究访问，并为硕博士班的同学们开课。因为这个缘故，我认识了这位营销学的“祖师爷”，有机会领略国际顶级大师的风范，并且学习他的思维方法，让我终生受益。

科特勒教授也不负近代营销学之父的盛名，在后续的30年当中，他的营销思想一直引领着学术界以及实践领域的发展，分别在90年代、00年代又迭代创新，总结提出了营销2.0以及营销3.0的概念，这些与时俱进的概念也都被营销人员奉为圭臬、努力实践。

最近我看到科特勒教授又出版了一本新书，书名叫做《营销革命4.0——从传统到数字》，作为他曾经的学生，我当然赶快拜读一番。这次教授谈的营销4.0主要是讲互联网时代的营销做法，并强调整合营销的重要性，但是具体怎么做，大师并没有进一步的指引，这样对于大部分的实践工作者来说是

不够的。我认为需要有良好的框架（Framework），将这些分散的知识与方法统合在一起，企业才能将这些想法落地！更重要的是，基于我过去30年做管理和咨询的经验，我知道许多企业业绩很难再提升的核心问题其实不在营销，而在商业范式。这个问题就如同一个学武之人，只学了拳脚功夫，没学习内功心法，碰上真正的高手（艰困环境），立马就居下风了！所以我在本书提出一个商业范式的基本概念“数人头”作为整套商业逻辑的基础。数人头的商业概念，其实就是现在很多人在谈的“私域流量”背后的哲学，我将这个概念融入营销工作、贯穿整个营销逻辑，这应该是本书最大的创新之处。

目前EMBA和MBA的营销教学大概有两类，一类是以教科书上营销知识的讲述为主，我认为这个教学方法适合本科生的基础教育，因为学生学了知识距离真正应用还要好几年时间，所以不需要考虑如何将理论落地的问题。另外一种教学方法是案例研究，这种方法常常只看到别人成功，其实并不一定能掌握真正的内在原因。本书特色——提出“商业范式”与“基本框架”，就是要解决这些问题，这也是本书的创新之处，更是企业管理层人员以及EMBA和MBA同学在学习数字营销时内外兼修的重点。我想要做的是，给读者一本理论与实践价值兼具的新时代营销“教战守则”。为了与科特勒教授的营销4.0进行区分，我把这本书称为营销5.0，我把它定位成**“数字时代如何经营私域流量的教战守则”**。

这本书的内容大概有三种主要来源，第一种来源是承袭大师们的营销哲学史观，说明他们怎么看整个营销概念的迭代发展以及新时代的营销使命。第二种来源是我近几年攻读博士期间关于营销课题学术研究论文的学习以及汇整，当中许多都是曾经在国际顶级学术期刊上发表的论文（这些刊物包含但不限于 *Journal of Marketing*，*Journal of Marketing Research*，*Social Science Research Network*，*Marketing Science*，*Psychological Review*，*Journal of Consumer Research*，*American Journal of Sociology*）。这些学术论文对绝大多数读者来说，是很难理解的材料，在了解这些研究结果后，我用比较白话的方法来说明这些理论以及它们在实践上的应用价值，读者如果能够活用这些理论研究的发现，对实践绝对具有重大价值。第三种来源则是我自己30年来在多家国内外知名大型企业，例如宝洁

（P&G）、英特尔（intel）、eBay以及中国的海尔集团、顶新集团（康师傅、全家）等企业担任营销主管与CEO时工作上实践的体验与领悟。

本书分为五个主要部分。

第1个部分是全书框架总纲，首先说明营销5.0的源起，我们将总结营销1.0、营销2.0、营销3.0的概念，作为营销学历史的出发点，一直讲到营销4.0，做这些营销理论总结的目的主要是要给缺乏传统营销学知识的读者补补课，同时也让读者们了解，传统商学院里面教的许多营销方法，在新时代里有哪些不足。为了解决企业面对的困境，我们提出本书核心的概念——后互联网时代，企业应当放弃传统的“垒砖头商业范式”，改为“数人头的商业范式”。 这是一个企业战略层级的重大思维改变。在第1部分的最后一章，我们提出营销5.0的CIDR框架，这个框架主要目的就是告诉读者们，如何将企业转型为数人头的商业范式。CIDR 是一个可操作的运营流程框架，通过这个运营框架推导出后互联网时代实施战略营销的四个核心能力——会员大数据、移动营销、社交媒体、交易平台整合，这四个核心能力即构成了本书后面的四个部分。

第2部分是会员大数据，我们将承接第1部分数人头商业范式，从企业战略思维的视角，定义什么是“数人头”的企业战略思维，推演出为什么会员制度是企业实施数人头战略的重要基础，我们将与读者们分享一些知名企业是如何经营好它们的最重要资产——会员，然后深入地说明如何利用会员的大数据作为企业管理客户与精准营销的基础。

第3部分探讨移动互联网时代有哪些新的营销方法，以及移动技术如何与数据结合，在营销上发挥更强大的功能，中间我们特别从数十篇研究论文总结出如何利用六种移动触发场景因素提高营销的有效性。

第4部分我们将探索另外一个新的领域——社交媒体营销，我们将以社群概念作为起点，跟读者们介绍如何创造高效的内容，以及如何有效运营社群，当中还包含了近几年在营销上扮演重要角色的短视频、线上直播的案例。

第5部分将介绍整合营销到销售的过程，如何选择新一代的线上交易平台——微商、微店、微商城，以及如何设计支持这些平台的分销分润体系。最

后我们再回头看看如何从实际工作流程上，整合大数据、多渠道营销、裂变、交易，最终为企业创造可持续性的高效运营模式。

在研习本书的过程中，我想给各位读者一个建议。我们在实践工作上，如果想要“系统化”地管理一个企业，就必须寻求一个完整的系统化框架，而这个系统化框架必然是许多个相关零部件的组合，再加上结构设计将这些零部件整合在一起。所以相比个别知识点的学习，我认为更重要的是掌握古代圣贤教我们的“提纲挈领”的学习方法，这里的“纲”就是知识框架，所以学习者应该先从思考框架着手，对知识的框架有了一个清楚的全貌，再去钻研个别的零部件（知识点）。对知识的追求，不应该只是追求一些片段的知识点，更重要的是学习思维与逻辑推理的方法，这些知识才能用来解决当前企业多变而且复杂的问题，这也是本书在结构安排上的特点。读者在研读本书时还可以在微信中关注“竞象商学院”公众号，当中可以看到竞象商学院陆续推出的视频与线下课程以及竞象商学院的论坛，我们将在竞象商学院论坛内不断推出企业经营相关的前沿议题与各位企业家同学们交流、分享，我们也欢迎企业家同学们在论坛当中提出您企业所面临的挑战与问题，让论坛当中数万的企业家同学以及老师们一起帮您出谋划策。

在此，我也要感谢在复旦大学、上海交通大学、南京大学、浙江大学、上海财大（Webster MBA program）的 MBA和EMBA企业家同学们，古语说“教学相长”，你们对本书的内容，特别是案例部分的贡献是巨大的。

胡兴民
竞象商学院 院长

目录

第1部分 营销5.0的缘起

第1部分是全书最重要部分，是对企业战略层级问题的重新思考，也是整本书展开的基础框架。在第1章我们将说明营销理论如何从营销1.0迭代到营销4.0，并且说明面对“后互联网时代”，这些现有理论的不足，我们为什么会提出营销5.0概念以及营销5.0要解决什么问题。第2章我们提出营销丛林的现象，回顾当下营销人员面临的困境，由于消费环境快速变化，信息与媒体平台不断创新，过去30年才有一个新的媒体迭代，而今可能缩短到了2~3年就有一个流量过亿的新媒体出现，并且这些新媒体很快地主导了消费者的生活与信息来源。这种杂乱纷呈的现象，我们称之为营销丛林。第3章回到现实企业当中，我们提出现代企业常面临的一个很奇特的窘境——营销活动非常有效，但是销售业绩逐年增长为零，导致企业增长遇到了前所未有的困难。我们总结过去的企业商业范式为“垒砖头”的商业逻辑，这个商业逻辑导致企业目前的困境，所以我们提出“数人头”的新的商业范式才是企业可持续增长的正确思维。第4章我们提出CIDR模型，作为营销5.0的整体框架，定位出全书每个部分的关系，也是本书后面所有章节的指引路标。

第1章 营销1.0到营销5.0的发展路径

近代营销学之父科特勒教授在2013年的世界营销峰会上应邀发表主题演讲，科特勒教授回顾了近几十年营销思维的发展路径,并且说明了市场与经济发展的不同阶段特性，他特别提出，营销学是因环境而改变，需要与时俱进、不断迭代的学科。

科特勒列举了从20世纪50年代开始的社会环境。20世纪50年代到60年代初期是所谓的战后复苏时代，当时除了美国以外，世界上的其他国家都可以用一个字来形容——“穷”！各国工业生产勉强维持着各国民众的基本生活，美国本土在二战当中幸免遇难，工业基础未遭到破坏，首先完成了复苏，并且出现了几个制造行业与零售行业的巨头。“把东西卖掉，满足老百姓日常基本消费”，这就是当时美国的营销思想。世界上其他国家，无论是欧洲、亚洲，基本上都还在战后的复苏阶段，基本上不太需要所谓“营销”这回事，因为“有”就不错了，企业根本不会面临销售的问题，只有产品够不够分配的问题。

从20世纪60年代中期到70年代中期，美国的经济开始进入工业时代的高速增长期，虽然有更多的标准化产品上市，但是老百姓基本上也还是没什么选择，例如当时的福特汽车，就只有一款T-Car 打遍天下无敌手，如果消费者想要一台可以承担得起价格的车，就只有这么一款T-Car，颜色也只有一种，没得选！到了20世纪70

年代到80年代中期，市场加速动荡，开始有了激烈的竞争。在20世纪80年代末到90年代中期，计算机开始从IBM大型主机缩小到基于英特尔、微软的个人电脑，计算机时代来临了。之后20世纪90年代到21世纪00年代，因为计算机快速发展以及第一代互联网的引领，开始了”一对一”的时代。接下来后面的10年，进入了个人价值驱动的时代，最近的几年，我们称为互联网与大数据驱动的时代。

营销是一种重实践的科学，营销的目的就是协助企业完成为客户创造价值的目的，所以营销的思维也需要跟着时代与时俱进。科特勒所陈述的整个跨越了五六十年的商业发展史虽然看起来有点纷杂，但这个大环境孕育了营销学理论的发展创新，营销学理论也随着大环境的变化进行迭代从营销1.0一直走到了营销4.0。

1.1营销1.0——产品导向的4P时代

第一个时间段，是20世纪50年代到80年代前期，我们说它是传统经济初期的思维模式，那就是大量生产、大量销售，我们称为产品导向时代，营销思维就是通过广告传播卖东西。在这段时间里所有营销理论与实践工作者都奉行着一个标准思维——4P思维。4P思维主导了企业营销工作将近30年。

所谓4P思维就是 Product（产品）、Price（价格）、Place（渠道）、Promotion（促销）这四个英文词的简称。 4P思维完全符合大生产时代的市场需求：企业生产出了产品需要销售，企业要先想清楚这个产品有哪些特色与功能，这样的产品功能符合什么特定客户群体的需要，这个思考过程，我们称之为“产品定位”。当产品定位清楚以后，其他3个P（价格、渠道、促销）也就自然一一推演出来了。首先是符合这个定位的产品打算卖多少钱，这就是价格策略。其次是这样的产品应该在哪些渠道销售，例如，产品是快消商品，就应该把它放在家乐福、沃尔玛等大型超市来销售，如果是家电产品，则应该在国美、苏宁等地方销售。渠道对了，销售就不成问题，渠道错了，产品进不了主要渠道，产品的销售也就没戏了，因此这个时代有另外一个重要基本思想，叫做“渠道为王”。渠道为王的思想也让渠道成了蛮不讲理的“怪兽”。早期中国最大的家电销售渠道之一的负责人就说过一句话，他们要将厂家压榨到最大限度，产品价格要低、进场费用要高，不接受的厂家就请他出场！这就是渠道为王时代，拥有卖场的企业能够过上好的日子。当这些商品放到渠道以后，渠道是自带客源流量的。厂家除了要争取进入最好的卖场，还需要关注的是再搞一些促销活动，在渠道当中引起消费者的关注，并且争取卖场当中较好的位置，以击败同类的竞品。例如你是家电产品，在国美销售，消费者来到国美，他们会同时看到海尔、美的、TCL等品牌的家电产品，这时候你就需要提

供一些促销诱因，把客户吸引过来。这样的观念延续至今，大多数企业还是用这套思路对市场进行运营。

1.2 营销2.0——客户导向的4C时代

时间进入20世纪90年代，此时是计算机时代，也是一个竞争更激烈的时代。这时候企业将产品生产出来以后投入市场，因为同类型产品数量爆炸性增长，企业把产品做出来以后，并不一定卖得掉，所以企业需要开始关心到底消费者要什么，而不是自己想卖什么，因为只有按照消费者需要做出来的产品，才能在市场卖得好，因此4C 的概念孕育而生。

所谓的4C是Customer（客户）、Cost（成本）、Convenience（方便）、Communication （沟通）这四个词的缩写。这四个词一对一的取代了4P理念，首先是客户思维取代了产品思维。产品思维是假设产品是已知且不可变的，而客户思维，则假设产品是可变的，而且可能根本还没有出现，企业需要先了解客户需要什么，再去生产出客户要的产品。因为客户这个概念包含了各种各样的人群，一个产品不可能满足所有客户的要求，所以客户思维衍生出另外一个概念——市场区隔（Segmentation），也就是说企业关注的不是所有客户，而是特定属性的“客户群体”或是一群“目标客户”。

第二，成本思维取代了4P的价格思维，由于经济的发展，竞争企业逐渐增加，同类产品在市场上也更多，所以厂家已经不再是少数或是独家，而是还有很多竞争对手，这时产品的价格就不是厂家说了算，而是要考虑客户群体的价格、功能、设计上的需求，在不同的成本结构下，考虑产品可以实现哪些功能，满足哪些客户。所以成本思维也是以客户为核心的思考。

第三，4C的方便取代了4P的渠道。这时消费者的选择越来越多，话语权也就更偏向消费者，所以不是仅仅企业选择哪一个渠道就可以满足客户需求，企业要优先考虑的是客户的方便，假设你是汽车修理保养行业，你就不能只考虑在哪设置修车厂门店租金便宜，而是必须考虑你的客户在哪里，并且就算是就近开设修理厂，你还需要考虑，如果客户不方便到店，你可能要到客户家里或是办公室去取车，把车子直接拉到你的汽车修理厂，修理好以后再送回去给客户。

第四，4C的沟通取代了4P的促销推广。促销推广是单向的，是由企业生成信息或促销方案向客户传递，而4C的沟通概念则是强调双向的沟通，不仅仅是企业单方面地推出信息，也需要听取客户的意见，让双方能够更理解对方，有更良性的沟通。

这个时代还有一个很著名的关键代名词，叫做品牌的时代，企业营销重点是打造消费者的心智定位，就是品牌的塑造与品牌价值的沟通。例如在国内当时很流行的“怕上火就喝王老吉”“送礼就送脑白金”等都是极具代表性的4C营销活动。

1.3 营销3.0——客户关系管理的4R时代

时间继续往前走，进入到21世纪的开始，这个时代又称为互联网时代。因为互联网的发展，使得企业与客户沟通更加直接，企业也更有能力取得客户信息、通过积累与客户交互的过程更深入地了解客户。整个市场的大环境也开始进入定制化，即C2B 的概念兴起，这时的客户思维又开始发生变化，前面说到，在营销2.0时代是客户思维开始兴起，营销3.0 时代也是主张客户思维，可是两个时代的客户思维却是截然不同的，营销**2.0时代的客户是一个群体**，营销**3.0时代的客户则强调的是个体**，也就是科特勒所说的**“人本营销时代”**。企业与客户的关系也发生改变，从最早的营销1.0时代，企业关注产品不关心客户，称为产品导向时代，到营销2.0时代的企业关注客户，强调客户思维，所以也称为客户导向时代，而营销3.0时代则称为“客户关系管理的时代”，这时候我们强调的是每一个个别客户与企业的关系。企业关注的是能够带给个别客户什么价值、而客户给企业以忠诚作为回报，同时企业也需要考虑怎么给客户报偿以答谢他的忠诚。

营销3.0时代就是以4R为代表的时代，4R就是 Relevance（关联）、Reaction（反应）、Relationship（关系）、Reward（报偿）。所谓的关联就是企业与客户是命运共同体，企业做的好、客户受益，客户乐于为企业做出更多的贡献，企业必须不断关注客户，如果发现任何不妥，企业应该立即改善，如果发现能带给客户更高的价值的手段，就应该立即给客户提出建议。“关系”成为客户与企业亲昵程度的衡量，企业关心客户、客户反馈以忠诚。报偿则是企业如何答谢个别客户对企业的忠诚与付出，最常见的方式就是会员积分奖励作为报偿，所以这个时代也可以称为是CRM（Customer Relationship Management，客户关系管理）时代。CRM概念指出，客户才是企业最重要的资产，企业应该关注客户第一次消费后，如何促成再次复购、如何深化客户粘性、如何创造客户最大价值，也就是整个客户生命周期的管理。

研究CRM的学者常说，一个老客户的价值是新客户价值的5倍，所以企业应当更专注老客户的留存与增长。在我接触到的企业当中，我常常看到企业的销售业绩停滞不前，其实就是源于对CRM的重视不够，具体的数字证明，我们将在第2章与第5章关于会员的部分详细说明。

1.4 营销4.0——多渠道整合营销的时代

上述营销观念的迭代发展，在2010年以前基本上已经成为学界以及经理人的共识，至今这个观点并没有太大的改变。但是整个市场与消费者的生活环境，在2010年后却发生了一些重大的改变，当中有两个趋势影响最大。

第一个趋势是移动互联技术的逐渐成熟，电信服务从3G步入4G，甚至5G，带宽提升使得手机成为人们生活与获得信息的最重要工具，大量多媒体内容传输的问题也因而得到解决。手机成为人们24小时寸步不离的信息工具，过去使用个人电脑的上网行为发生了重大改变，信息的取得与发出成为瞬间的事，这个移动生活的趋势成为近几年消费者行为变化的一个重要指标。

第二个趋势是社交媒体的出现，从2000年初开始的博客、社区，逐步走向微博、微信，朋友间的联系方式发生了重大改变。人们在微信上可以时时关注朋友的近况，甚至朋友关系也发生了重大改变，朋友间的推荐、裂变成为新的营销强大路径。例如，这种关系造就了拼多多。连朋友数量也成为重要资产，基于朋友圈的经济——微商模式横空出世，人人都可以做老板做营销。新闻媒体也开始了个性化发展，例如今日头条让每个人看到的新闻都不同，这些媒体也使得人们的信息来源更加广泛，信息获取更加迅速。近几年的短视频媒体，例如抖音、小红书，更使得个人生活娱乐以及企业打造品牌的模式都发生了巨大改变。

这些在2010年以后发生的巨大变化，使得营销学上原有的4P、4C、4R概念受到了根本性的挑战，因为人们的信息取得方式发生了重大改变，而且这些不同媒体又不再可以“买到”，而是需要有不同的方法来管理。基于客户行为的多样化与个别消费者的差异化，企业必须考虑新媒体。与此同时，传统媒体也无法完全抛弃，于是科特勒在2013年提出营销4.0的概念，科特勒认为未来将是一个整合运用媒体的时代。

1.5营销5.0——私域流量的时代

科特勒在2013年提出营销4.0这个概念后，确实引起了学术界以及经理人的注意，科特勒的《营销4.0》这本书，虽然提出了整合的概念，也讲到了可以使用的工具该怎么做，但是却没有说清楚，营销到底应该怎么整合或是融合，这给实践领域的企业家们带来巨大的挑战。

我认为营销4.0的概念主要在以下两个方面有所缺乏：

第一，没有深入洞察企业问题的本质，仍然把大量精力花在拉新、促销上。企业为什么停滞不能增长，如果没有找出问题的本质，仅仅是用更多的渠道或方法来做同样的事，是很难真正解决企业的问题的。

第二，既然提出要整合，到底怎么做，在《营销4.0》中没有提出一套可行的模式或框架。例如在《营销3.0》中提出了很重要的大数据CRM的概念，在《营销4.0》中讨论整合，关注了社交媒体，也提出SCRM概念很重要需要整合，可是却没有说清楚应该如何做才能将传统CRM与社交媒体的SCRM 进行整合。

基于这两个原因，本书提出一个全新的概念，命名为营销5.0。营销5.0具有以下特色：

1. **营销5.0是要解决现有营销理论无法解决的企业停滞不增长的问题**

根据我过去多年的职场经验以及近几年咨询经验发现，大多数的企业都有“**每次营销活动都很成功，但是逐年环比的销售业绩却没增长的奇异现象**”。通过与企业家们交流，我发现企业面临的共同挑战有以下几点。

（1） 竞争激烈

由于企业缺乏产品的创新与差异化，企业之间的竞争更多的变成相同或相似的产品面对面的竞争，过去企业是在商场的货架上竞争，现在则是在街头门店毗邻竞争，或是在网上陈列商品之间的竞争，最后很多竞争就沦为价格战，反复争夺消费者的拉锯战。

（2） 流量被把持

企业希望仰赖外部大流量平台的支持进行拉新，可是发现这些巨大流量被BAT（百度、阿里、腾讯）三家互联网超级公司以及团购网占据，它们几乎形成了市场的寡占。

（3） 获客成本大幅升高

在这种寡占局面下，流量持有者拥有绝对话语权，企业想要获得支持，就必须付出更高的代价，导致获客成本大幅上升。

（4） 客户流失严重

与此同时，客户与企业的关系就是简单的买卖关系，客户的信息来源扩大，可以考虑的商品选择也扩大，客户很自然地成为低价的追逐者，就是我们常讲的羊毛党。客户流失状况当然就更为严重。

这些问题未能解决，使得企业“优质新客进不来，老客户又留不住”，最终使得企业无法有效增长。在与很多企业家沟通时，我都会提醒他们，现在解决问题的

关键是什么，是提升客户价值再从当中裂变，还是大举拉新、持续的促销，陷入与对手拉锯战的轮回？想清楚这个问题，企业家们才会回到“做有意义的事”的正轨上面。

1. **营销5.0是战略层次思维的改变——做“数人头”的生意**

营销5.0比营销4.0的层级更高，营销4.0讨论的是营销职能的工作，而营销5.0则将问题的层级拉升到企业整体战略层级。**企业战略层级的问题就是解决企业可持续增长的问题**。面对前述四项企业共同的挑战，我建议企业家们应该从“垒砖头”的商业范式转变为“数人头”的商业范式来经营企业。什么是垒砖头、什么是数人头，我们会在本书第3章详细讨论。总而言之，企业面对增长困境的对策不是盲目躁动，整天忙于拉新，拉进来以后又很快流失，而应该是考虑有没有好的客户，有多少好客户，这些好客户从哪里来、如何向这些好客户提供更高的价值。

1. **营销5.0提出企业实施数字战略的可落地整合框架**

营销5.0是基于后互联网时代的数字战略，所谓的“后互联网”主要就是区别于门户网、传统电商的互联网环境，主要的差异就是移动与社交两大应用环境的改变，就是用新的互联网概念与技术来打造智能化企业的数字战略框架。我认为营销5.0可以等同于企业的数字战略，因为营销与销售是企业最重要的基本功能。正如德鲁克所说，创新与营销在企业内部扮演着最重要的角色。那么数字化企业到底应该怎么打造，是建立一个又一个独立不相关的营销机制，还是把各个相关环节紧密链接成为一个完整闭环，这是营销5.0要讨论的第二个重要的议题，这就是营销5.0与营销4.0在实践上的主要差异。

1. **营销5.0赋予“私域流量”更新的意义与价值**

目前有一个非常热门的名词叫做“私域流量”。许多人谈“私域流量”时将它与社交媒体画上等号，也有人认为私域流量只是CRM的时髦说法。这两种说法都矮化了它的概念，私域流量不仅仅强调“私域”，也强调“流量”。前者强调现有客户的经营，后者强调的是有效的流量带动。所以我对营销5.0的定义是，**“企业如何利用数字化战略，形成一个完整闭环，来经营客户的全生命周期”**，这个全生命周期包含了客户的“进”“活”“粘”“值”“荐”，这就是经营企业的私域

流量。私域流量的精神在于不要急着在外面到处买流量，应该关注**如何建立有效的客户“引入”“成长”“裂变”的闭环机制**。这是一个营销思维与企业战略的重新思考与升级。

从接下来的第2章开始，我们将跟读者们进一步讨论，现代企业如何被所谓的“营销丛林”给困住，以及企业应当如何求得突破。

1.6本章小结

本章说明了营销理论从营销1.0如何随着环境变迁，逐渐迭代出营销2.0、营销3.0，营销4.0的理论。营销1.0是产品导向的概念，以4P为主要的理论基础；营销2.0是客户导向的概念，以4C为主要的理论基础；营销3.0是客户个性化导向的概念，是以4R为主要的理论基础；营销4.0是基于互联网时代的整合营销。这些理论与知识都有其时代背景，但是市场与人们生活环境变化、技术的创新，再度改变了企业与客户之间的关系，导致这些营销理论的不足。

本书所提出的营销5.0则是针对解决这些新时代的挑战应运而生的理论与思维的创新。营销5.0不仅仅是营销职能的战术性改变，更是企业营销思路与企业战略思维的提升。

第2章 营销丛林带来的困境

2.1什么是营销丛林

上一章，我们讲述了营销5.0概念的源起，说明了从营销1.0到营销4.0的演化迭代路径。现在我们再进一步看看，近几年营销环境到底是怎么产生变化的，究竟有什么不一样？

我们都知道，近几年来世界各国都逐步走向以互联网为主体的大环境，人们的生活方式、工作方法、甚至与朋友联系往来的方式，都受到极大影响。在这个背景下，消费者接触的媒体也发生了重大变化，新的名词与工具不断出现，让人目不暇接，营销人员更是不断翻新方式与消费者互动，这些沟通的工具与互动模式迭代更替的速度也不断加快，使得营销人员在追寻新方法时充满了迷惑，一不小心很容易迷失其中，我们将其称为“营销丛林”（见图2-1）。营销丛林巧妙地描述了营销平台、工具、方法不断地迭代、演变，物种繁盛又充满了神秘感，让营销人员宛如进入丛林而迷失了方向。我们来看看营销丛林到底有哪些物种，给营销人员造成迷障。

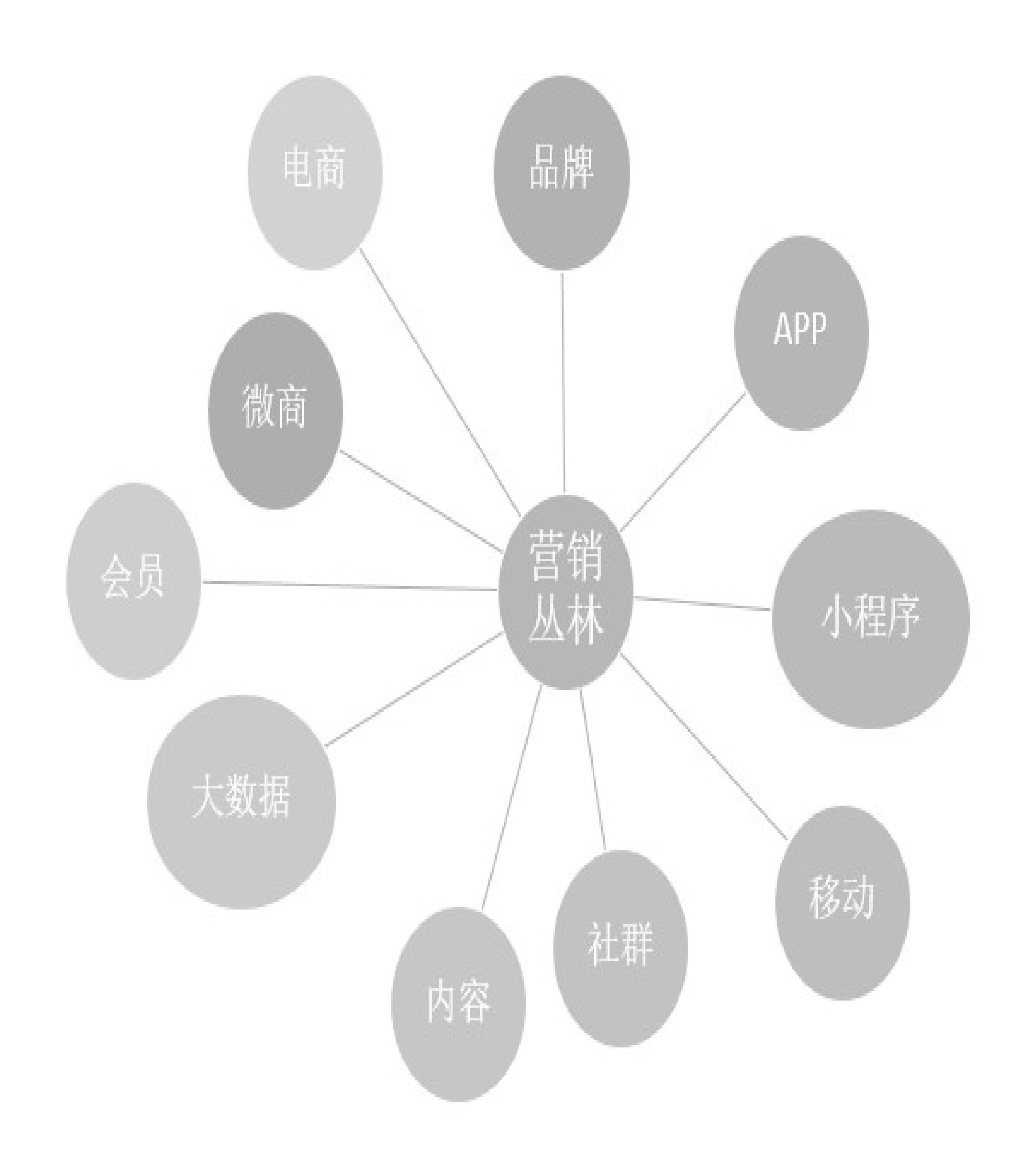


图2-1 营销丛林

首先，生存在营销丛林当中，企业仍然需要考虑品牌营销，只是品牌营销思维已经从定位以及单向传播灌输改变为从体验中领会品牌的特性，而这个体验又必须是虚实融合的体验。传统上品牌营销最主要的工具是电视、报纸广告，而新一代的消费者已经不太看电视、读报纸，使得过去的主流媒体完全失效。正当搜狐、新浪、雅虎等门户网媒体大行其道，企业在学习如何通过门户网进行媒体投放时，消

费者又不满足于这些媒体的内容观点单一，例如网站中的Banner横幅广告，只是把传统媒体的内容拿到互联网上播放。

这时“喜新厌旧”的消费者，爱上了新的媒体——谷歌、百度等搜索平台，企业通过这些平台将大量的UGC （Users Generated Contents，用户产生的内容）按照消费者关注的关键字呈现在消费者眼前。消费者不再是被动地遭到信息充填、洗脑，而是有了主动选择的权利，这时覆盖式的CPM不再有效，企业的营销工作必须揣摩消费者是如何思考“关键字”，并且设计连贯性好的内容页面对接通过搜索结果链接过来的客户，以确保较高的客户购买转化率。

正当企业开始学习如何进行关键字投放广告时，社交媒体又占据了消费者的生活空间。消费者在选择产品时不仅关注搜索结果，还关心朋友圈的评价。企业好不容易渐渐开始通过社交媒体接触消费者，这时又出现了抖音、小红书等短视频平台以及网红直播频道，如何制作抖音的内容以及是否需要从外界找网红合作产品宣传，应该找谁，去哪里找？营销人员在品牌营销工作当中，完全迷失了！

品牌商与客户交易的场所也发生了巨大的变化，过去消费者会到超市购买生活用品，到购物中心购买服饰或家电。而电子商务兴起以后使消费者宅在家里进行网上购物，企业失去了销售商品的线下平台，于是纷纷开始转向电子商务。在推展电子商务时，企业又面临平台的选择问题，企业需要考虑是自建平台、还是直接借助第三方平台，例如天猫、京东等进行销售。企业努力了半天，学习如何在天猫开店，结果天猫店还没上轨道，近两年又出现了微商，微商是利用微信朋友圈进行销售的个人或个体商户的销售模式，企业是否应该发动这些个人的力量？如果有了这些新渠道，传统渠道又该怎么处理呢？企业还没想清楚这事，微商又逐渐蜕变为微店、微商城，这些平台通过一键开店的功能，使得原来的客户可以立刻转变为企业的销售员，在这个趋势下企业与客户的关系又发生了重大的变化。企业与消费者成了伙伴关系，再也不是单纯的会员积分可以解释的关系了，因此企业必须思考如何与这些合作伙伴进行分工与分润。在思考如何设计分销分润机制时，企业又发现这个制度可能与原来的门店或经销渠道发生重叠或冲突，怎么办，企业又陷入迷茫的困境当中。

从数据端来看，企业家们以为，一句“以客户为尊”就是以客户为中心的战略思维实现，没想到企业刚刚把关注点从产品移到目标客户群体时，又被要求了解关注消费者个人的CRM（客户关系管理），企业必须考虑如何设计一套更好的会员制度。当大多数企业在实施会员积分制度后，又发现企业的绩效并未获得想象当中的增长，企业正想要进一步了解会员制度以及会员运营的方法时，又受到互联网销售

高速增长的挑战，互联网不仅仅提供企业消费者交易数据，更产生了大量的客户网上浏览、搜索的行为数据，又使得企业开始必须关注大数据的应用。企业逐渐了解建立数据仓库以及数据标签的重要性，正在研究如何构建大数据仓库以及统计分析方法时，又出现了新一代AI 的人工智能算法。

在客户体验设计上，企业从最早的门店设计发展到互联网的网站设计，随着移动大趋势的到来，APP又成了商家必争之地, 企业正在考虑如何设计APP 不被用户卸载的时候，又出现了小程序。与此同时，社群从个人的网络日志逐步发展成平台式的论坛，而当论坛正逐步发展时，新浪又推出了微博，当许多微博大V正开始陶醉于他们巨大的粉丝数量时，微信公众号又出来把大量的关注移到这个新的平台。这些新媒体的产生并没有让企业的营销成本下降，反而是越来越高。为了降低流量成本，一个新的名词又出现——私域流量，企业开始学习如何把外部客户拉进自己的社群、社交媒体，建立自己的流量。

这么多纷杂的概念不断诞生、演化、迭代、衰退，正如同热带雨林的物种不断繁衍、壮大、灭绝。所以现代营销人员所处的环境被称为营销丛林。在这个丛林当中，营销人员需要不断地成长、调适、与时俱进，否则会很快地被淹没在这个野蛮的丛林当中。

2.2 CTMO取代了传统CMO的岗位

在营销丛林现象出现的同时，许多企业发现传统的营销主管似乎无法在这个后互联网新时代为企业解决问题、跳出困境。许多CMO（Chief Marketing Officer，首席营销官）还是用几十年前在学校里面学的老方法关注覆盖、品牌，而忽略销售、增长。企业对于营销这个岗位的工作效果，也产生了很大的怀疑，许多企业甚至取消了CMO这个职位！

许多世界500强的企业都没有CMO这个职位了，那么他们的营销工作交给谁来负责？这个新的岗位叫做CTMO，就是Chief Technology & Marketing Officer。从字面上看，多了一个 Technology （技术）这个词，也就是说现代的营销工作者在技术上也需要掌握一定的能力。 因为在这个技术不断创新的互联网时代，企业常需要考虑怎样通过技术性的方法来做营销，才能使得营销更为精准，更快掌握那个营销的关键瞬间。

2.3传统营销理论的不足

在MBA/EMBA的课堂当中，我常常听到学生反应，太多市场上人们在谈的营销新概念、新做法，在传统营销教科书里面都没有提及。在当今社会下，一些**传统营销**

的方法，已经没有办法对消费者购物决策过程产生有效的影响，为什么这么说呢？先与读者分享一下过去我们做营销的方法。

传统营销的4P理论是一个被奉为圭臬的理论框架。记得十几年前，我在一个中型家电行业负责市场工作，当时我们在国内有数百个代理商，覆盖了几千个商场，每年都有一些新款产品上市，需要在市场进行投放，所谓的市场投放就是让代理商进货，然后代理商将商品拿到各地商场进行陈列销售。

那时我们的营销逻辑很简单，首先这些新款产品一定都需要先定位目标客群，例如某些款是给白领小家庭用的、有些款是给单身白领用的、有些是给住在居民楼的较年长用户使用的。按照4P理论，我们首先决定这些新款产品的客户定位后，就按照不同产品定位决定每个商品的价格，这些商品的价格从一百多元到上千元都有，这些产品在成本上的差异并不大，只是因为它们的目标群体与外观不同，价格就有着极大的差异。

接下来，我们要做的一年当中最重要的“营销工作”，就是去参加电视台的电视广告竞标。如果我们标到理想时段就会受到公司的奖励，所有企业都在抢黄金时段的广告投放权，许多电视台甚至出台了黄金时段广告和垃圾时段广告投放打包购买的套餐。排定电视、报纸、电台广告后，我们要做的另外一件大事就是召开代理商大会，把全国代理商召集过来，告诉他们我们今年又有哪些新款商品，并且把已经排好的年度市场广告投放计划和代理商政策告诉他们。我们会把几个月后在电视台黄金时段播出的电视广告让代理商们先睹为快，增加代理商们的信心，然后就要求代理商打款，把整年销售任务的按照一定比例预付定金给公司，作为继续代理商品销售的承诺。然后我们会尽快地发货，把商品交给代理商，同时也把销售压力转嫁给他们。

这些代理商拿到商品有了销售压力以后，就会积极地到各个城市的商场里争取陈列位置，并且派遣导购做现场推广。接着我们厂家会在重点销售期间策划一些促销活动，例如买赠、满减等活动，帮助渠道销售。

有过渠道销售工作经验的读者们，看了这幕是不是觉得很熟悉啊。有一次一位EMBA同学听了我这么描述，很沮丧地跟我说，“老师，我们现在还是这么做啊，可是我们的销售越来越差，怎么办啊！”

回答这个问题，其实很简单，上面的做法就是从20世纪60年代开始在美国盛行的4P营销做法。**营销的主要目的就是影响消费者的购买决策过程**。过去几十年，消费者看电视报纸接收信息，所以电视与报纸媒体的覆盖非常重要，但是现在消费者的决策过程已经有极大的改变，这些改变也使得传统营销模式在当今市场环境捉

襟见肘。电视已经不再是消费者日常会接触的主要媒体了，企业花大钱请4A 广告公司拍摄高成本的广告，再花更多的钱去争取黄金时段的电视广告投放，还有什么意义呢？即使现在还有一些人在看电视，可是那些还在看新闻联播的观众，可能也不是企业极力想要开发的80、90、00后消费者群体吧 ！

2.4后互联网时代对营销的要求

当前的消费环境有几个重要的特征，我们可以称之为后互联网时代对营销的要求。

第一个要求叫做**及时性**，消费者接触到的购物信息比过去数量更多、速度更快，竞争对手也挖空心思地抢占消费者的时间与心智，当遇到恰当的销售时机，就需要立即行动。这个恰当的销售时机就是我们一般常说的“场景”。场景是在特定时间、特定地点、瞬时发生的，企业需要比对手更快地对消费者发动营销攻势。试想，在传统媒体里面，有哪一种媒体能够具备这种及时性，掌握这么短的瞬间？如果知道现在是谁在接近门店，传统媒体又如何能在这瞬间传递信息给消费者呢？

第二个要求叫做**社会性**，消费者的购物，不再受到传统的大众媒体广告的影响。由于社交媒体与短信沟通的普遍使用，消费者的购买决策，更多地受到亲戚朋友之间的口碑影响。在过去传统电商时代，网上评论被认为是虚拟世界的口碑，而现在这些影响力则源于朋友圈以及视频网上的网红推荐。现在的消费者时时关注朋友圈当中的信息，闲着没事时就会看看短视频平台上他所关注的网红又在推荐什么，这些都是社会性发生的影响力，也是传统营销理论不曾提到并且无法触及的！

第三个要求叫做**精准性**，消费者接触的信息太多了，由于信息过于泛滥，使得消费者对企业的推广信息常常产生排斥的心理。企业的推广信息必须很精准，在对的时间发给对的消费者，才能有效影响消费者购物决策。如果企业信息发得太多，就会产生大量的退订，不但引起消费者反感，也使企业失去消费者的信任。“精准”恰好是传统媒体运营所采取的“覆盖”观点的相反极端。在传统媒体当中可能只有少数媒体能够稍微具备一定的精准性，例如电梯广告确实可以区分写字楼、住家、商圈的电梯受众，但是这种精准性只能达到不同的消费群体层次，面对的推荐对象仍然是一群人，远远无法达到对个别消费者“场景化”营销的要求。

第四个要求叫做**方便性**，现在同质性产品随处可见，消费者变得更加挑剔。企业不能只是告诉消费者自己的产品有多好，还要考虑消费者在这个当下，可以用什么方法与企业立即联系咨询产品，也应该要让消费者在最简便的状况下直接向企业购买产品，更需要在消费者最不费力的状况下，把产品交到他的手里，否则消费者必然转向你的竞争对手购买类似产品。你还会寄希望于消费者在电梯中看到企业的

一个商品广告，这个印象在消费者的脑海里留存，哪天有消费需求了再去门店购买产品？心存这种假设，如同敞开了大门让对手大肆进攻。

那么针对即时性、社会性、精准性以及方便性的要求，新时代的营销有哪些工具或者平台可以解决这些问题？

首先针对**即时性的要求**，它的解决方案应该就是**移动营销**。现在的消费者，可以说是手机不离身，几乎做到7 × 24小时手机在线，移动设备让企业可以时时掌握消费者的行为轨迹，也可以时时与消费者产生互动。例如许多消费者在卖场当中选购衣服时，企业已经很清楚知道消费者在那里，许多消费者常常会立即拍摄门店当中展示的商品，然后在网上查询价格，这时就是企业发动营销的最佳时刻，难道还要等消费者回家去看电视里播出的广告吗？在移动互联网环境下，消费者随时手机在线，移动营销才是能够真正的满足及时性要求的营销媒体。

其次，解决**社会性**的要求，毫无悬念的手段应该就是**社交媒体**了。社交媒体又分为个人性的社交媒体以及群体性的社交媒体，个人性的社交媒体当然就是微信所构建的朋友圈以及个人微信群，群体性的社交媒体则包含了微博、论坛、直播、短视频等多种社交媒体。这些媒体解决了消费者在购物过程中的推荐以及咨询信息收集的需求。如果企业能够创建一些内容，让消费者愿意在他们的朋友圈内转发宣传，那么消费者对这种信息的信任程度就会远高于电视里面的广告。

至于**精准性**要求是“对”的信息匹配“对”的消费者。相对于传统媒体或是互联网上的广告，大数据提供了精准的消费者个人画像，企业能够从过往的消费行为推测这名消费者最可能的需求，达到极高的精准性。如果能够将移动技术匹配上大数据，那么营销的精准性就更高了，因为大数据可以判断这个消费者是谁，移动技术则可以判断这个消费者处于什么场景。知道什么样的人在什么场景出现，就可以达到精准营销的极致了。试想，当一个消费者走进你的门店所在的购物中心，你知道这个消费者在过去的什么时间到过你这的店，买了什么东西，现在他又来了，你会怎么做？

最后，方便性要求就是让消费者可以用最方便的形式取得企业的信息，用最方便的形式与企业保持联系，用最方便的手段完成购买并拿到商品。要达到这个要求，企业必须考虑整合虚实两种情境，“虚“就是通过网络的接触情境，消费者与企业或商品并没有真实的接触，“实”就是消费者在线下门店或是其他渠道，真实地接触到了企业或是产品。消费者无论是在家、在店还是在途，都能够立即获得产品信息、完成购买以及实现配送，所以企业提供良好的线上线下虚实融合购物流程，就是满足消费者方便性要求的最好方法。

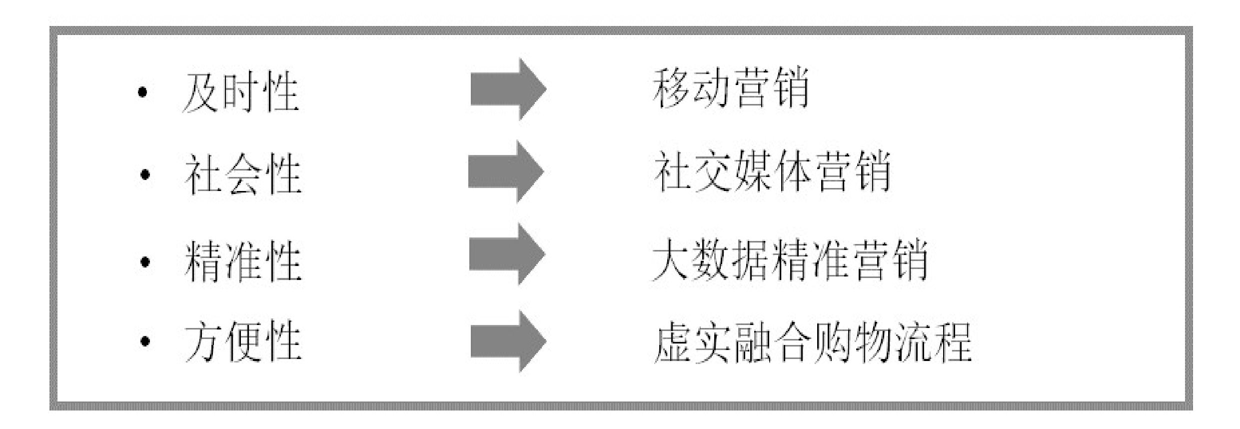


图2-2 后互联网时代对营销的要求与企业的营销对策

2.5本书体系框架

面对上述营销丛林的困境，许多企业的营销人员陷入不知所措的困境，这么多日新月异的东西，应该怎么整合。我常常听到企业家们说，前面的东西还在学习阶段，新的东西又出现了！面对这种多变与快速变化的环境，企业家可以有两种选择：第一种选择，就是以不变应万变，但是这个做法就是坐以待毙。我们看到了许多企业因为不愿意改变或是无法快速改变而被市场所淘汰了，看看那些占地动辄几万平米的家居广场，再看看家具中的红木家具行业，很多企业或者行业选择了“以不变应万变”的做法，他们还能支撑多久呢？第二种选择，就是掌握营销中变与不变的本质，迅速作出反应。区分出来营销中不变的商业逻辑，我们还得照着做，那些必须改变的营销手段，我们就尽快调整做法。

1. 营销中不变的商业逻辑

在营销中，有一些基本的商业逻辑是不变的，那就是企业应该不断思考如何为客户创造价值。这句话是近代管理学之父德鲁克先生说的，这个想法应该是永远不变的。要做到这一点，我们先得弄清楚，我们的客户究竟是谁，客户到底要的是什么东西？发掘客户的需求与痛点，设法满足客户应该是企业必须要做的，而且是永远不变的目标。从营销2.0开始到营销3.0时代，如何妥善照顾好每一个关键客户，来换取客户的忠诚，这个思想一直是不变的。

可是，企业家们，不要认为自己这些不变的本质已经做得很好了，大多数企业无法在行业里面有突出的表现，就是因为自以为已经满足了客户的需求。有一次我受到一家大型国有银行的邀请，帮他们的行长做培训分享，我问他们，如果消费者站在贵行与另外一家五大行的门口，他为什么会选择贵行。这些行长都是该银行的

关键成员，所有人都寂静无声。最后突然一位行长说，因为我们的国有资本比率更高些！各位读者，你觉得一位消费者如果要在五大行中选择一家银行交易，他需要考虑谁的官股比例更高吗！企业家们应该再好好想一下，你所提供给客户的价值，到底有何与众不同之处？

1. 需要改变的营销手段

必须改变的营销手段包括与客户往来交互、服务的做法、渠道，有几个主流趋势是企业必须改变、追上去的。这些趋势是大环境造就的，而且客户已经接受、认可了，企业必须随之进行改变。就像过去企业与客户联系是用邮件直投的方式，现在可能大家都使用信箱了，如果企业还坚持用邮寄的方法做产品宣传，那就只能等着被淘汰。企业必须关注并做出改变的大趋势有以下几点。

（1） 数据驱动

企业应该学习利用大数据来了解客户，掌握企业的运营动态，这个能力是必须达到的。我们会在后面的章节特别介绍大数据如何赋能企业。

（2） 移动营销

现在的消费者，可以说是手机不离身，几乎做到7 × 24小时手机在线，移动设备让企业可以时时掌握消费者的行为轨迹，也可以时时与消费者产生互动，所以企业掌握移动技术，应用于客户的服务与交易，这个能力是必须达到的。

（3） 社交媒体

微信、微博等媒体，已经彻底改变了人与人交往的模式，过去人们用电话和朋友聊天，用短信做朋友间的信息传递，现在大家的交流方式都转到微信、QQ等社交媒体上，打发时间看抖音刷朋友圈，咨询、炫耀、分享个人信息也都在这些平台上。在未来，这个生活模式也是会持续下去的，所以企业必须要学会利用这些媒体，进行客户联系、客户交流、客户服务。

（4） 新的交易平台与渠道模式

在企业交易平台的选择上，几十年前是门店，后来是电子商务，接下来是微商，现在是微商城，消费者也逐渐接受了这些平台。同时因为这些平台具有和社交媒体类似的强大的整合力量，更促成了分销体系的形成。这种新的渠道模式，让销售员不仅仅局限于在企业的门店里上班，更多的销售员可以在任意的地方通过社交

平台进行分享、推文，打动消费者促成购买。对于企业来说，如何管理这个庞大的销售团队、对销售员进行培训、支持，如何完成交易闭环，都是企业必须学会的。

无论是不变的还是发生改变的，最重要的是将这些元素整合在一起，发挥最大的影响力，这就是企业未来营销致胜的关键。

用一个简单的示意图来描绘这些必须关注的现象的组合，这就是新的战略营销管理框架，如图2-3所示，这个框架体系中的五个部分将分别在后面的章节中逐次展开。首先我们看看图2-3顶端“数人头”的商业范式，是全书的立论基础，第3章我们将讨论这种基本战略思维的改变，第4章我们将提出 “客户全生命周期的深度整合营销体系” CIDR模型。接下来第2部分到第5部分将分别讲述CIDR模型各个模块的内容。第2部分阐述会员大数据的做法，第3部分将阐述移动如何改变生活，以及如何利用移动技术提升与客户交互的能力，第4部分将阐述社交媒体的应用，第5部分将阐述交易平台的选择。

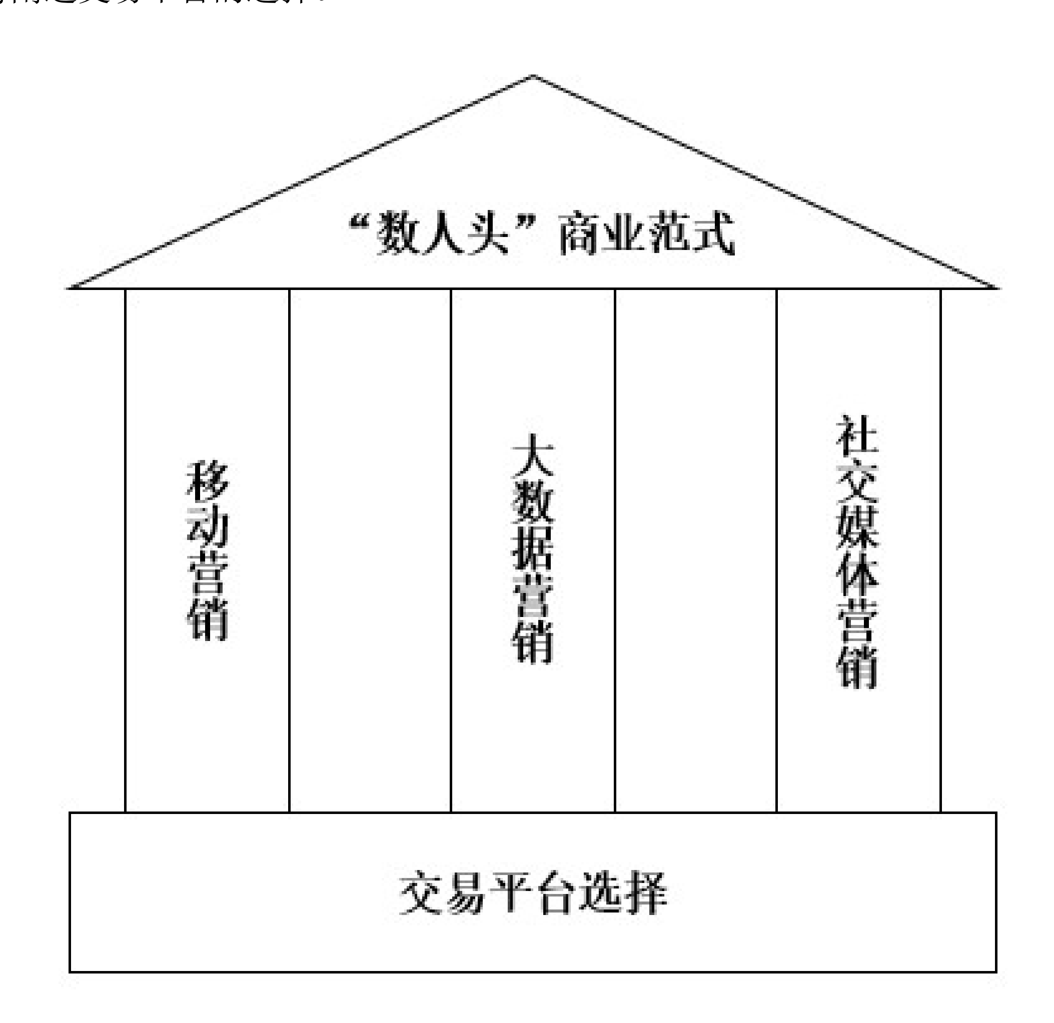


图2-3 新战略营销管理框架

2.6本章小结

在本章当中，我们讲述了现代企业面对的营销丛林，各种新媒体不断地推陈出新，消费者的媒体接触与选择也产生了巨大的变化。现在的营销人员要面对互联网为基础的各种媒体，例如社交媒体、短视频、微信、微博等，除此之外还要懂得利用大数据更精准地掌握客户需求，懂得利用会员体系提高客户的粘性。在交易平台上，现代营销人员除了要能发挥门店的销售能力，还要掌握电子商务、APP、微商店等运营的技巧。

面对这些变化，传统4P、4C等营销理论似乎不能完全满足营销的实际要求，这也导致企业对CMO这个角色的重要性产生质疑，许多企业于是调整了这个角色，改名为CTMO，这也说明现代营销人员必须要与时俱进。

最后我们提出本书的内容框架，现代企业面临的客户环境需要考虑沟通的即时性、精准性、社会性以及便捷性等要求，这些需求都不是传统营销方法可以满足的，现代营销人员需要掌握移动营销、大数据、社交媒体等新的方法与思路，才能在未来的市场竞争中取得胜利。

第3章 基本商业范式的改变

3.1传统商业逻辑是在垒砖头

我在MBA和EMBA课堂中认识了非常多的企业家，他们过去多年来有一个共同的问题一直无法解决，就是他们企业的销售在经过一段初期的增长以后，就停滞下来不再增长了。为了解决销售增长的问题，这些企业在营销上也不断地大力投入，每次营销活动都会获得不错的成果，销售业绩都大幅增长，可是当这些企业把几年的销售数据按照月为单位画出一条连续曲线时，他们赫然发现这条曲线是一条反复波动的曲线，每年在差不多同样时间上扬，又在另外一个时间下滑，如果拿每一年同一个月的销售数据（同比）来看，情况又都是相同的。当企业家们在进一步审视这些数据时又发现，这些销售上扬的时间基本上就是那些促销的时间，例如每年的周年庆、金秋、双十一、双十二、双旦等活动所在的月份，这些月份的销售数据显著提高，代表着促销非常有效，但是促销月份过去以后，企业的销售数据就开始明显下滑，回到促销以前的样子，环比的差异也是每一年相同，很显然的，销售情况存在季节波动，影响了这条曲线的变化，如图3-1所示。

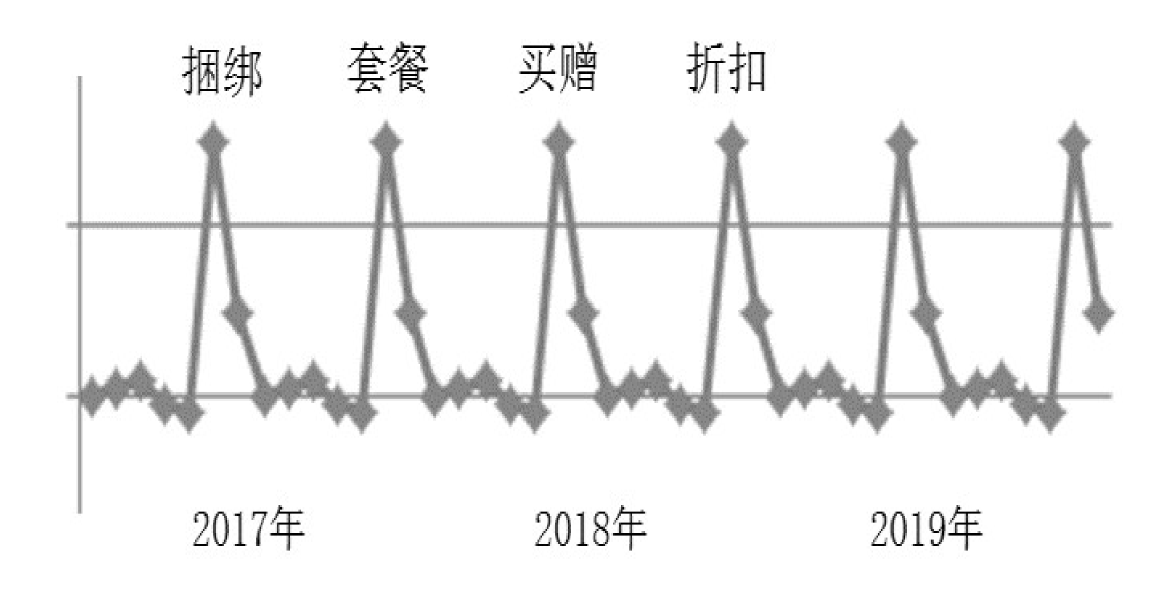


图3-1 企业的销售数据情况

绝大多数企业都发现，促销活动结束后营销人员都会向公司管理层汇报：“**本次促销为公司带来了大幅的销售增长**”，但是很少有人去关注促销活动结束后销售又下滑的原因，一般都认为促销活动结束了以后销售下滑是正常的，殊不知**就是这种营销模式造成了严重的客户流失，也是一个企业业绩无法增长的根本原因**。

举例来说，现在大多数企业都会参加双十一活动开展大幅促销，双十一确实会为企业带来很大的销售增长。但是双十一、双十二结束后的几个月，公司的销售业绩就又跌下去了，而且跌得比双十一之前的几个月更加暗淡，这样的场景每一年都重复发生，为什么呢？很简单，因为根据传统4P模式来思考的营销活动，都是在特定时间短暂性的打折、降价，当企业发动促销，对于价格敏感的客户很快就会被吸引来，但是当企业的促销活动结束了，对这些价格敏感的消费者来说，没有促销的价格，就等同于涨价了，过去的促销力度越大，促销结束后这种涨价的感觉就越强。还有些客户会认为企业平时有暴利，否则促销时期商品价格怎么可能这么低！所以没有促销的时间，这些客户也就不会来消费，客户流失的现象就出现了，这是企业自己把消费者都培养成喜欢捡便宜的羊毛党了！

上面这种商业模式，我把它比喻为垒砖头的商业范式。按照传统的4P营销思维，营销人员在开展营销活动时，首先出现在脑海里的是产品，所以在思考业务增长问题的时候，一定会先想到企业有哪些品类，每个品类又有哪些品项或是产品。例如，我在某家跨国大型超市担任董事时，企业在进行年度业绩计划的时候通常是把总销售任务分配给几位品类总经理，然后品类总经理再把他们的任务分摊给部门内的几位品类经理，每个品类经理再去计算他们一年应该卖多少个类别商品，他们会以每个商品去年的销售金额为基础，加上一个成长率，再考虑引进某些新产品，然后估算出一个销售数字，再把每个大品类的总数逐级累加，这样就得到了整个企业的年度销售计划数字。

这个过程就如同盖房子一般，施工的工人们也是需要计算正在盖的这个房子有几道墙面，每个墙面有多长、有多高，总面积是多少，需要搭配哪些不同式样的砖头，每种砖头需要多少块，最后再把每种砖头的数量乘上单价，加总在一起，就计算出了总共需要砖头的成本。这种垒砖头的商业范式如图3-2所示。

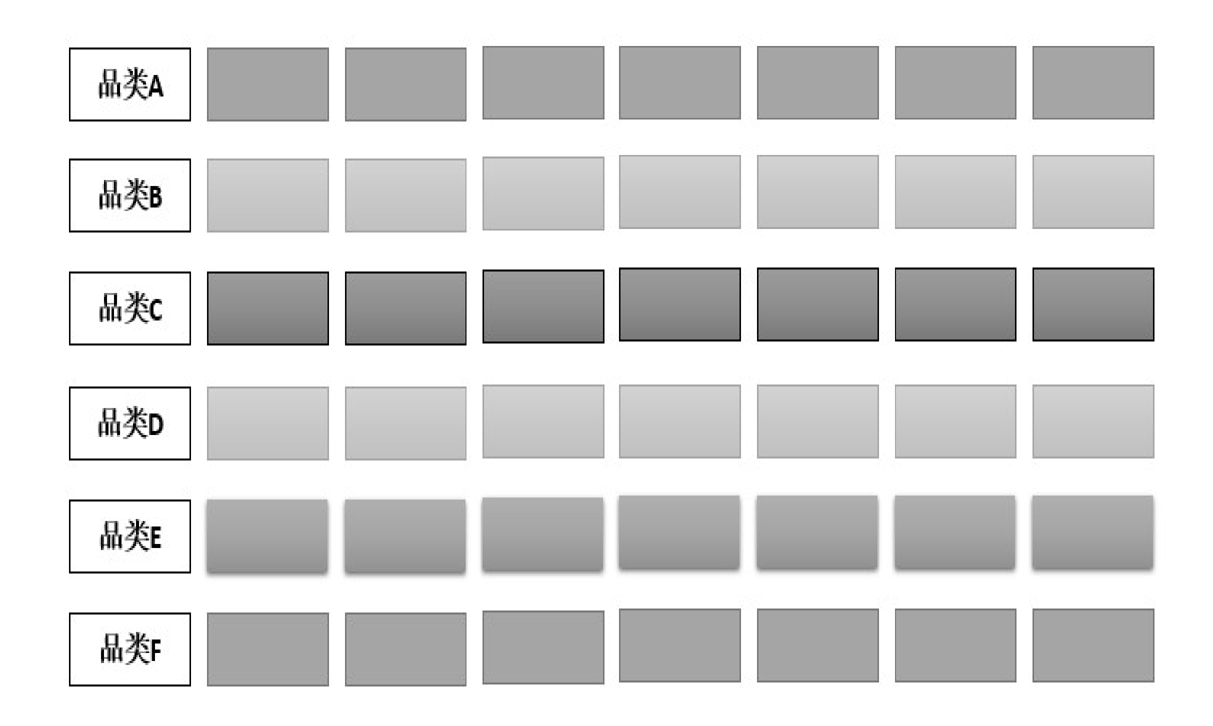


图3-2 垒砖头的商业范式

得出这个垒出来的数字以后，公司就会在每月的业务会议上总结每个品类的实际销售情况与计划值的差异。当个别品类的实际销售数字与计划数字有比较大的差异时，企业就会要求相应品类的负责人员赶紧做促销活动，把业绩缺口补上。当整个公司的大多数品类的销售情况都无法达到计划的标准时，企业就会要求市场部出面，开展一个更大规模、更全面的促销活动。

在这种思维指导下，营销人员的脑子里面只有“卖产品”！营销人员对于客户的关注度不高，只是知道卖场的来客数减少了所以商场的业绩不好，至于究竟是哪些类型的客户没来导致业绩下滑，对此营销人员完全没有意识。这种以产品为计算基础的商业思考模式，就是“**垒砖头的商业范式**”。

即使许多的企业高管到各大名校上过MBA或EMBA课程，学习了许多的前沿知识，还学习到客户导向的营销思维，例如CRM（客户关系管理，Customers Relationship Management）的观念，可是企业主管们仍然只把客户导向的营销思维（CRM）当成是一种营销的技术，而忽略了这个概念背后，其实隐藏着企业商业思维范式的改变，那就是应该把企业从“**垒砖头**”改为“**数人头**”的商业思维范式！

判断一个企业的商业思维范式是数人头还是垒砖头，只要看看他们的营销活动是由哪个部门负责就知道了，典型垒砖头商业思维下的营销工作主要由两个部门负

责，一个部门是商品部（也有企业叫做采购部门或是品类部门），顾名思义就是负责把商品买进来进行销售的部门。有些企业还自诩“采销责任合一”，也就是采购要负责把买进来的商品卖掉，所以促销活动都是由这个部门的采购与供应商谈判，争取到较好的价格支持进行促销。另外一个部门是市场部门，更精准地说其实是品牌部门，他们的责任是品牌宣传以及促销活动宣传物料的设计以及分发，例如设计海报、宣传物品、媒体发布等。如果某个企业还是采用这样的部门分工来开展营销活动，那么这个公司的销售业绩多年停滞无法快速增长，就不是奇怪的事了！因为这个企业还在用60年前提出来4P 营销模式，而现在的市场竞争环境早就不一样了，企业的销售业绩停滞不前，也就不足为奇了！

3.2现代企业应该用“数人头”的商业范式取代“垒砖头”

什么是数人头的商业范式[1]？简单地说，就是**按照企业的客户人数以及客户消费频次来思考企业的业绩增长路径**。也就是**企业的关注的焦点，要从“市场”这个辽阔而抽象的名词，移转到具体的个别客户身上，而且这些客户都被放在客户金字塔结构的某一个位置上！**

根据上面对数人头商业范式的定义，我们可以说，数人头就是依照客户金字塔结构来管理企业的增长。企业需要将客户分级，从最重要的、贡献最大的一群人开始，逐步往下再分级。企业的首要任务就是稳住金字塔顶端对企业贡献最大的客户，并且设法筛选出那些目前虽然在金字塔第二梯队，但是有机会发展成为金字塔顶端梯队的客户，然后逐级往下发掘新的潜力客户，并且设法让他们升级重要程度，使得重要客户的数量逐步稳定增长。通过这个逻辑，如果企业的业绩突然下滑，营销人员就可以很精确地掌握，业绩滑落是金字塔结构中哪部分客户出了问题，应该如何尽快地止血。当企业希望业绩进一步增长时，营销人员也必须知道，应该让哪些客户增长是最有效的。

我在接触许多企业时常常发现，企业家们都关注怎么寻找新客户，因为他们相信不断地开发新客户，才能使企业不断增长。但是数据证明，绝大多数企业业绩不好的核心问题不是在新客户的人数不够，而是在客户流失率太大！因为客户流失率大以至于企业需要不断地开展活动找到新客户来填补客户流失的业绩窟窿，而这种不断拉新、不断搞价格促销其实就是企业客户流失的真正原因，因为企业没有把心思花在维护已经有过交易关系的客户身上，所以这些客户也就不会对企业有任何的忠诚度。

我曾经担任一家大型连锁服务企业的顾问，刚开始接触这个企业时就先带着他们的数据人员将企业过去几年的销售数字与客户动态做了一个分析。我们发现这家

企业的几个现象： 客户结构分布完全符合2/8原则，也就是消费金额排名前20%的客户贡献了企业80%的销售业绩；这家企业存在前面讨论垒砖头模型时企业会遇到的典型问题，那就是这家企业过去几年的销售停滞不前；企业不断地努力拉新、加大力度搞促销，想要让销售业绩有所突破，但是仍然无法改变年度销售业绩停滞不前的困境；从客户流失率来看，这家企业每年有50%的VIP流失！

这四种现象，在我咨询过的企业当中，比比皆是。我提醒他们，从过去的经验数据来看，每年流失50% 的VIP, 但是企业总的业绩并没有下滑，而是持平，这就表示新的一年又有另外一群新客户成为VIP，而这些人当中，再隔一年又有50%会流失。所以我们只要能够先稳住今年新增的VIP，让他们在未来一年不要流失，未来一年企业就能增加20~25%的业绩，企业再把去年已经流失的VIP找回来，又可以再增加20~25%的业绩，所以只要能先止血，未来一年企业最少也能增长50%业绩, 这就是数人头的基本思维方式！

3.3数人头首先要将客户转为“会员”

1. **把关键客户转化为会员的重要性**

数人头商业范式的实施首先需要做一件事，就是把关键客户转化为会员，为什么会员制度这么重要？很简单，我们需要知道营销活动应该针对哪些人开展，才能对症下药。

我们需要找出企业最关键的客户，向他们提供最好的价值与服务。而**“会员就是企业与客户之间的双向承诺”**，企业承诺给会员更好、更独特的价值，会员给企业忠诚度作为回报。

1. **会员就是有数据的客户**

将关键客户转化为会员还有另外一个重要的原因是，只有当关键客户成为会员之后，企业才会有他们的数据。所以我们可以对会员提出另外一个定义——**“会员就是有数据的客户”**。

为什么一定要成为会员，才能有这个客户的数据？传统的门店交易系统是交易导向的，它的交易记录与客户基础数据是分开来的，如果客户数据与交易数据没有关联，我们只能从POS机交易流水记录得知每一笔交易的时间、购买商品、数量以及金额，但是这个订单是谁买的，就不知道了！只有将客户转为会员，有了客户编

号，我们才能把客户基础数据与交易数据进行关联。这样我们才能完整追踪一名客户的所有交易。

举例来说，我们给客户一个编号，每次线下交易时让客户通过APP出示会员的二维码，这时通过POS机扫码功能，就可以把这笔交易数据和客户编号进行关联，这时候企业就有了这个客户每隔几天消费一次，每次买了什么东西、金额是多少等数据。另外我们可以从POS机的编号得知消费的地点，消费者的消费有时是在上班时间、有时是在家时间、有时是临时外出等消费场景，这样就可以得到关于消费者居住、工作地点的信息。同时，根据消费者购买的时机（促销期间还是平时），我们又知道了消费者对价格的敏感度。各位读者想想，如果有了这么多的客户数据，我们是不是就可以更容易地掌握每一个客户的信息。

1. **新会员加入要有仪式感**

企业家们要特别注意一件事情，在将关键客户转为会员时，一定要有“仪式感”，就是要让客户清楚地认识到自己通过一系列的手续成了企业的会员。某些支付平台告诉他们的企业客户（商家），他们提供“支付即会员”的服务，企业不需要麻烦消费者填写个人资料，只要通过他们的平台完成支付，这名客户就自动成为企业的会员了。支付平台就可以把客户数据提供给企业，并且替企业发放积分给消费者。我曾经在两个大型连锁企业做咨询时，看到这种做法会产生严重问题，主要原因就是产生会员的过程过于简单，客户并没有认识到自己已经成为该企业的会员。

这两家连锁企业，都是具有上千家分店的大型连锁企业，他们听信了这家支付平台的建议，通过支付平台吸收会员、发出积分，并且从支付平台取得了一些客户信息。但是经过事后的调查访谈发现，大多数客户根本不知道他个人已经是该企业的会员了，这就是“无感”的会员。这些会员根本不知道在这个商家消费可以得到积分，当然就不会去使用这些积分。这两家企业就这样发出了上亿的积分（上百万元的价值），结果使用的积分只有一两百万分（也就是一两万元价值）。这些已发出但是未兑换使用的积分数量庞大，造成了这两家企业财务测算受到质疑，但是企业又不能主动作废积分。其中一家企业的负责人告诉我，他们只能等一年以后积分到期，这些积分确定没有被兑换，才能将这些积分作废。这样客户并没有经过一个有仪式感的承诺交换过程（即通过一系列手续加入会员），对企业就很难产生忠诚度， 会员活动也就毫无效果了。

在这里要提醒各位，将客户转为会员的过程，一定要有仪式感。这个过程不需要过于复杂，仅需要简单的几个步骤，让客户知道他已经成为会员，企业愿意给他什么特殊权益，并且要让客户在手机APP或是小程序上完成身份验证（注意千万不能只是让客户提供电话号码），一定要让会员与企业之间有线上的联系方式，日后会员可以随时查看积分和特权，这样才是真实、有效的会员。

3.4会员是企业与客户对价值交换的双向意思表示

营销2.0开启了客户导向的营销时代，让企业的营销思维从关注产品改为关注客户，这个转变在当时确实是一个很大的进步，尽管营销2.0有客户区隔（Segmentation）的概念，但是它对待所有客户仍然是“一视同仁”，也就是说不管是新客户，还是老客户，不论是天天光顾的忠诚客户，还是过路的临时客户，所有客人都将得到相同的待遇。这样的做法对吗？

我相信大多数的企业家都会觉得这种做法是不对的，可是大部分企业还是坚持这么做了——不分贵贱、一视同仁、无差异的对待所有客户！举例来说，企业在双十一活动期间制定的产品价格是否对忠诚客户或是那些只会专门找低价、促销时机才来购买的所谓羊毛党有所不同？答案当然是没有，这就是营销2.0的问题所在，如果一个对你忠心耿耿的客户发现，临时走过来、就这么消费一次的客户所得到的待遇和他一样，你觉得这位老客户还会对你情有独钟吗？

我们用汽车养护行业来举例，如果一位车主每周都到你这来洗车，每月都到你这里来做检查、保养，有一天他发现，自己和另外一个路过临时来洗车的客户一样的排队，而且服务价格与获得的服务待遇也没任何不同，你觉得这个忠诚的客户，他还有理由每次都只选择到你的店里面做保养，而不考虑其他品牌店给他的优惠吸引吗？

如果双方没有通过会员这种形式建立对价值交换的双向意思表达，客户永远只会选择有促销的商品来购买，这时促销就会短暂地把客户从A公司（没有促销的公司）拉到B公司（有促销的公司），客户永远都在找最便宜的店去买东西。企业也永远在思考如何把客户从竞争对手那里再拉回来，而不是把那些已经来过的客户服务好，这样怎么还会有坚实的客户基础呢？

会员思维在做法上与传统营销模式有极大的不同，我们这里讲会员是企业与客户双方的意思表示，就是说企业提出会员方案，告诉“一部分”的客户，他们将受到更多的关注，并且在更长的期间内，获得更好的价值与服务，而客户这边则是提供一些个人的基本数据以成为企业的会员，这个过程就是双向的意思表达。

企业的价值提议客户认可，客户愿意给出更高的忠诚来换取这些价值，所以双方的意思表示的目的在于达成双方**“价值与忠诚的交换”**。各位读者不要觉得我是在这里咬文嚼字了，这个认知就是会员制度成功的基础。如果企业所提出的价值没能得到客户的认可，客户就不会愿意加入成为会员，如果未来客户行为未能达到企业所期待的忠诚度，就表示企业的价值并没有被客户实实在在地认可。一旦我们了解，这个价值交换最后没达成目标（即会员不活跃），那就有可能是企业所提供的这个“价值”出了问题。所以说客户对企业不够忠诚，问题是出在客户端，还是在企业端，这个因果关系就很清楚了。

3.5数人头就是要将会员分级管理

数人头的观念，并不是让企业只关注那些消费金额最大的前20%的客户，而是要将整个客户群体，根据个人过去一段时间在企业的消费总金额，画出金字塔结构。然后时时关注，是否有足够数量的老客户不断地向上爬升，而且有新客户从底部进入，接着再向上爬升。企业家们要清楚每一个月、每一个季度、每一年有多少销售业绩是从金字塔哪一个层级产生出来的，每个层级有多少人，在这个层级的平均客单价是多少，这就是数人头的思维。如图3-3所示。

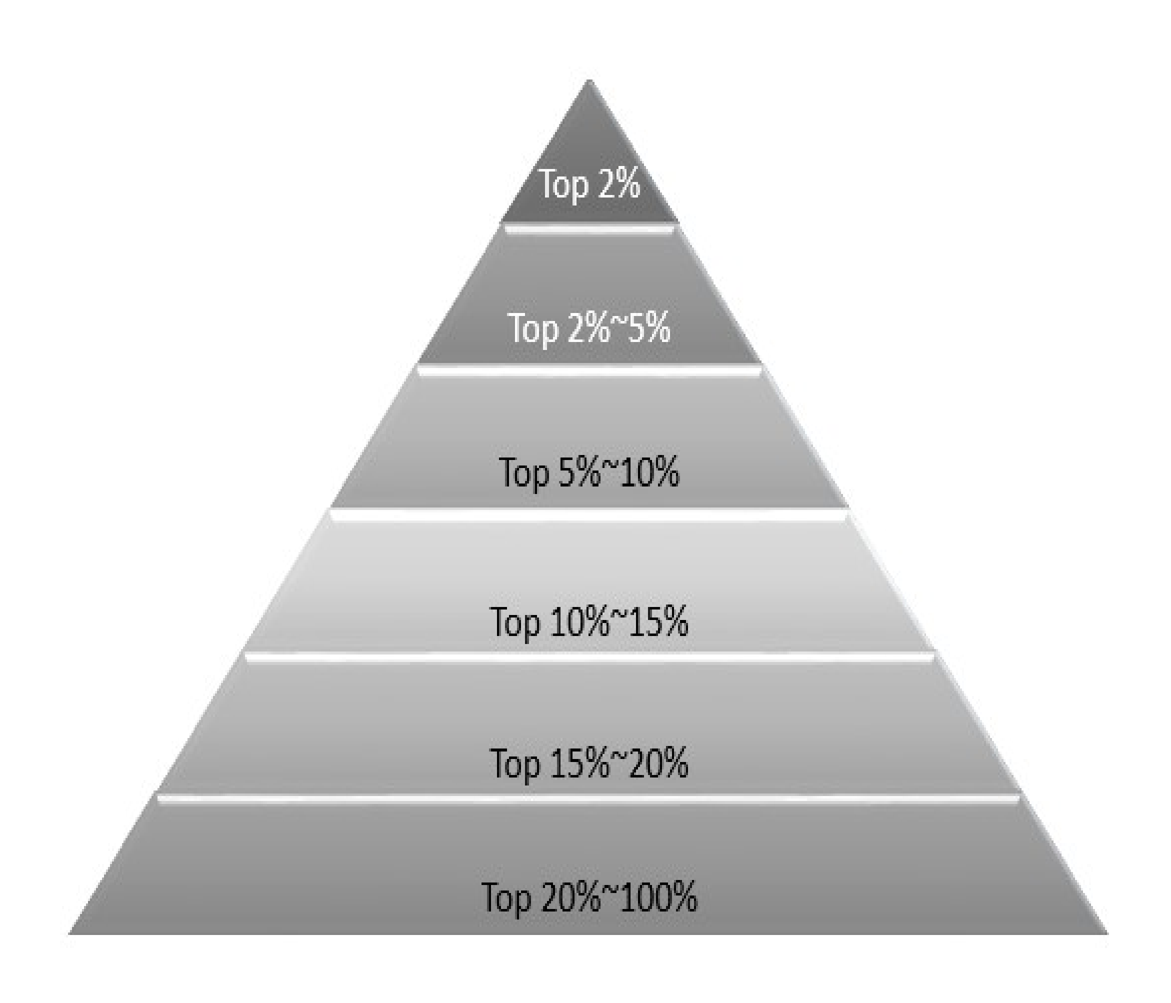


图3-3 数人头就是搭建客户金字塔

在EMBA的课堂上有些企业家会问:“我是做快消品的，客户人数多达几千万，甚至上亿，我怎么可能关注每一个客户呢？”很简单，在过去，技术比较匮乏，我们没有方便有效的工具能够追踪个别消费者的行为，当时确实是做不到关注每一个个别客户，但现在企业已经具备非常好的计算机与互联网环境，人工智能工具的出现使得企业能够关注每一个个别客户的行为，并且可以在客户行为发生变化时立即采取行动，这就促成了数人头的商业思维的实现。

为什么数人头的商业思维越来越重要?很简单，现在的市场环境竞争激烈，已经和60年前的营销4P时代完全不同了，企业面临越来越多同质化商品的竞争，客户很容易地就会找到可以替代的产品，企业如果还是采取传统的促销方式，只能暂时性的把客户拉回来，但是这些游走在价格变化中的客户，很快又会被竞争对手的促销活动吸引过去，所以未来竞争的关键，应该是让一部分优质的客户，愿意与企业产生“价值与忠诚度的交换承诺”。当企业有了稳固的基础客户，再逐步争取其他新客户，加以培植成长，这样企业的销售才能很扎实地向上增长。我们看到互联网

行业这么多企业的起起伏伏，例如Uber、滴滴打车、快的，它们不断地对用户与司机进行短期的价格补贴，而没有花精神去争取长期的客户承诺，当价格补贴一旦停下来，乘客与司机就立刻都流失了。这些经验告诉我们，只有建立了数人头的商业思维，有了坚实的客户基础，企业才能长久地立于不败之地。

当我们要计算客户人数以及消费频次时，很多企业家会告诉我，他的企业能够知道总交易次数，但是不知道整个企业到底有多少客户，更不用说每一个客户的消费频次了，该怎么办？很简单，这些企业还在用交易为导向的垒砖头系统。门店的POS机是一种典型的“垒砖头”工具，并没有办法区分每一个交易的客户是谁，所以同一个客户的交易无法进行“归户”。这里所谓的归户，就是指将每一笔交易与相对应的客户关联起来，能做到这一点，企业就开始了数人头的第一步。

3.6会员不仅要分级，还要分群

我们前面讲到，数人头的商业思维就是要构建客户的金字塔，在说到客户金字塔的时候，每个人一定都会想到按照2/8原则的客户分级。事实上，对于会员的细分，我们不仅仅要按照个别客户贡献价值作出分级，还要对客户进行分群。

分群就是按照某些属性将会员进行分类，分级的目的是企业要给予不同等级的会员不同的价值或权益，而分群的目的则是企业对于不同属性的会员给予差异化的建议。例如过去我在便利行业管理会员时，我们将会员按照过去消费的品类进行分群，有些会员喜欢喝咖啡，我们就会对这些会员给予咖啡相关的品类推荐或是优惠；我们也会按照会员消费的时间进行分类，有些会员专门在上班时间来买早餐，这时我们向这些会员推荐的商品或优惠的内容就是与早餐相关的；另外我们也会按照会员消费时机进行分群，例如有些人最喜欢在促销时间来消费，有些人对促销活动则不是那么敏感。讲到这里，大家可能发现了，分群不是单一维度的，而是多维度的概念，我们常常通过多个维度将会员进行分群，而且这些标准是动态组合的，具体概念我们会在后续介绍会员数据标签时详细说明。

分级需要对会员按照消费金额进行加总区分，而分群则通常是用几个变量进行会员的标记，然后采取聚类分析的方法进行会员类型的区分，所以正确的会员划分应该是分级分群并行的网状结构，如图3-4所示。

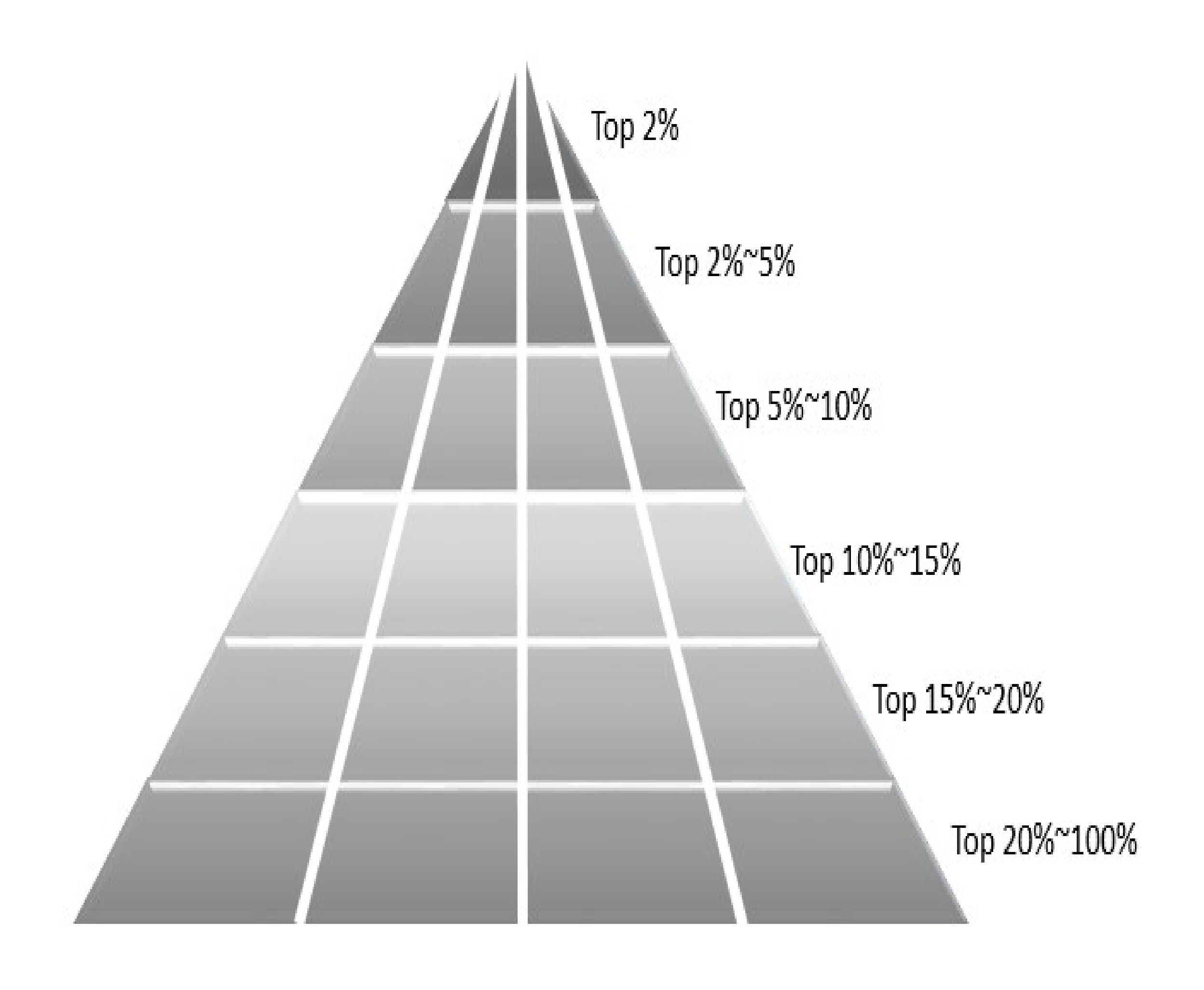


图3-4 客户不仅仅要分级，还要分群

图中前2%~5%的这一个级别的会员，如果以生活风格进行划分，可以区分出一部分是偏向时尚生活的会员，另外一些可能是朝九晚五、两点一线的规律上班族。即使他们的消费层级是同一级别，但是会员特性不同，属于不同群体，企业对这两种群体会员提供的推荐或是内容还是需要有所不同的，这就是会员的分级、分群概念。

3.7数人头是经营会员的“进”“活”“粘”“值”“荐”全生命周期

很多企业家常问我一个问题，“我们公司已经有会员制度了，可是为什么这些会员仍然不活跃？”这是一个严重的误区，不要以为有了会员制度，会员就会活跃。**“会员是靠良好的运营，才会活跃起来的”**。就如同我们交朋友时，换名片、加微信只是初步的认识，进一步成为好朋友，还是有赖于双方持续互动、关怀、问候、聚会。会员思维当中一个重要的观念是经营会员的终身价值，也就是**全**

生命周期的会员管理范式。我将会员的全生命周期分为进、活、粘、值、荐五个阶段。

- “进”就是拉新，通过各种方式，在线上或线下邀请客户成为会员。
- “活”就是激活会员，通常就是让客户产生第一次消费。
- “粘”就是提高会员粘度，也就是把会员从开始复购发展为多次复购，直到会员养成习惯，粘性就是让会员在消费时把企业的商品或是服务作为首选。
- “值”就是创造会员最大价值，这时，企业不仅仅是会员在消费时的首选，更是会员在同一品类当中的唯一选择，也就是我们前面说的会员的口袋占有率。

前面四个阶段是有先后次序关系的，企业与会员的关系是从陌生到第一次交易，最后发展为唯一的选择。

- “荐”则是会员裂变，裂变不仅仅是在“值”以后，更可能发生在前面的几个阶段，例如拼多多就是在“进”的同时就开始裂变，越早裂变，就越能够自发地产生更多的新客户。

进、活、粘、值、荐发生在客户金字塔的不同层级，如图3-5所示。

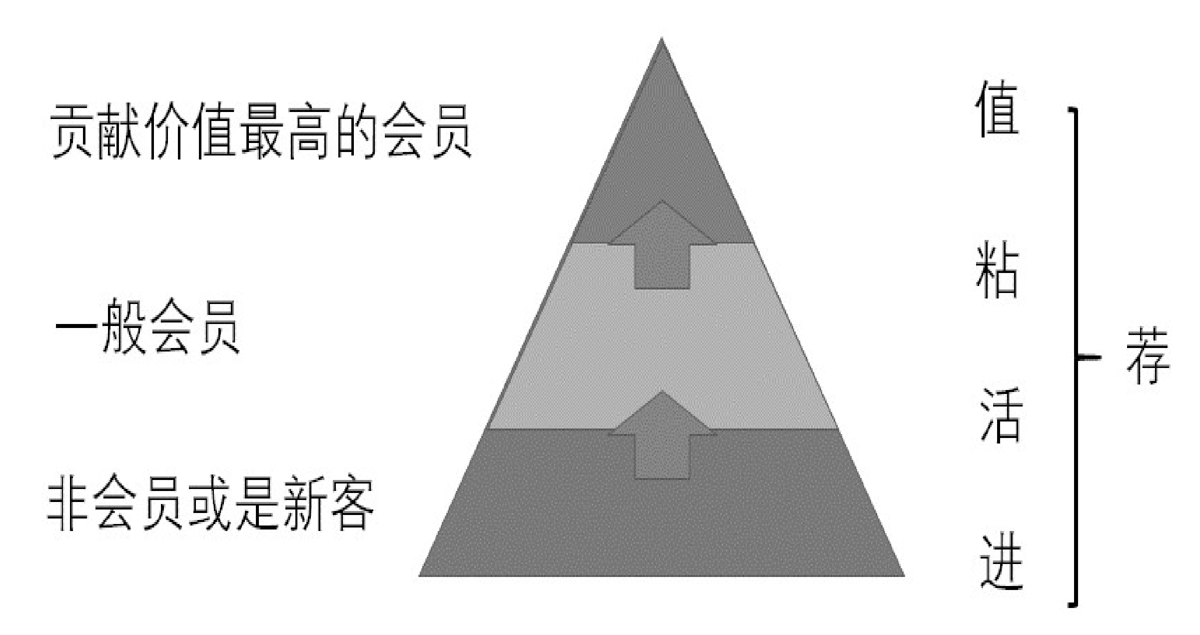


图3-5 进活粘值荐与客户金字塔的关系

在本章开头我们提出“数人头的商业范式”，其主要的精神就是让企业关注自己有什么样的客户、有多少人，他们的贡献如何，所以数人头的商业范式就是用客户金字塔来管理企业的销售与增长。从拉新开始企业有个较大的潜在用户基础，这些人是非会员，也有可能是偶发性消费的新客，企业以提供价值或特权作为条件，邀请他们成为会员。接下来就是激活当中的一部分会员，产生第一次交易，接着再从这些激活的会员当中创造出较高粘度的会员，最后让企业成为这些会员的唯一选择，也就是成为最高级别的会员。而在这四个阶段当中企业还在不断地找到机会让会员推荐产生裂变。

3.8会员是私域流量关注的核心对象

近一两年“私域流量”成了业界最新的热点话题，私域流量引起企业家们的关注，主要是因为后互联网时代流量成本居高不下，企业获客难、获客成本高，社交媒体因为具有裂变的特性，被认为是可能的解决之道。企业希望通过外部社交媒体，建立自己的粉丝群，再将这些粉丝群转为内部社群的粉丝以及会员。

私域流量的概念已经将营销的关注点从大量投放模式转为深度运营的模式，这个想法与会员模式不谋而合。前面我们说过，会员运营就是经营会员的进、活、粘、值、荐，在后互联网时代会员的“进”也不可能像过去依靠大量的广告投放，裂变反而成为最有效的方法。如果你的企业要开发广场舞大妈这个群体，应该怎么开发最有效？当然是在这些有广场舞大妈客户的微信朋友圈里面找。想要找宝妈客户群体应该去哪里找，当然是去宝妈的微信朋友圈里面找。从这个逻辑来看，企业应该关注的是如何善用既有的客户群体。一方面深耕这些客户，创造最大价值，另一方面通过这些既有的客户群体进行裂变。企业不应当盲目地去做大量无法测度对业绩效果的广告投放，而是应该关注如何发挥既有客户的力量。所以，我们可以说会员运营就是最有效的私域流量经营。

3.9本章小结

本章在全书当中扮演了新旧思维转换的角色，旧的营销思维是4P、4C，背后的商业逻辑是产品导向的，对广大群体覆盖式的营销传播，这种思维适用于过去信息来源单一、媒体单一的时代，营销的重点是“传递品牌价值”以及“门店促销活动”。现在，消费者选择多、产品信息充斥，如果再用过去的商业思维，企业就会陷入整天忙着拉新，接着就等着客户不断流失的怪圈，导致企业销售业绩长期停滞

不前。要彻底解决这个问题，企业必须要有新的商业思维以及新的客户经营的范式。

企业家们要抛弃旧的“垒砖头商业范式”，改为“数人头商业范式”，在新的环境下，企业才能立于不败之地，获得长期的稳健增长。本章在全书中起着承上启下的作用，企业家们一旦建立了数人头的概念，在营销战略的使用上自然就和过去的方法不同，企业家们必须掌握新时代更有效的营销方法以及媒体运营方式，给后互联网时代的企业一个崭新的营销思路。

第4章 客户全生命周期的深度整合营销框架

本书的前面两章，我们回顾了商业发展历史以及营销思维的迭代，在第3章我们讲述了互联网时代社会环境的重大变化，企业已经无法像过去商品稀缺时代，采取产品导向的营销思维。面对同质商品充斥的市场竞争环境，客户的决策过程也发生了改变，消费者的信息来源也发生了重大改变，导致过去的营销范式失灵，因此在本书第3章中，我们提出应该放弃过去“垒砖头”的商业思维，并提出了一个新的商业范式思维，我们称为“数人头”的商业思维。因为这个崭新的商业范式思维，企业必须从企业与客户关系的基本面进行战略调整，同时在营销实践上也必须基于这个逻辑进行改变，配合影响消费者购买决策的营销模式以及营销媒体，都需要进行改变。

在数人头的商业范式下，企业关注的重点是每一个个别客户，所以大数据成了非常关键的营销基本方法。另外由于消费者对于移动应用的广泛接受，对传统电视、报纸媒体的疏远，企业必须掌握移动营销的新做法。同时，社交媒体、短视频、直播等新媒体的出现，也占据了用户大量时间，并且深深地影响了消费者的购买行为。除此之外，由于门店在消费者消费过程中角色的改变，新的微商、微店、微商城等交易平台又不断地迭代。种种快速变化，我们称之为现代营销丛林。

营销丛林已经让企业家们应接不暇，许多企业家都会说，我们好不容易学会了一个新的营销方法（例如微信营销），突然又发现短视频的出现，抢走了消费者的眼球。所以企业家们现在最重要的工作，不应该是赶时髦似的去引进每一种新媒体，关键是要想清楚现代商业范式的“变与不变”，不变的本质部分如何做深，变的部分如何掌握变化的关键共性，选择出最关键的渠道以及营销方法。**而当中最关键、最难的还是对这些林林总总新旧的东西进行整合，如何在一整套体系框架里运营。这就是本书想要与读者们分享的重点**，基于数人头这个新的商业范式，如何利用大数据以及移动技术，整合电视、平面等传统媒体和“二微一抖”（微信、微博、抖音）等新媒体以及行业相关的社交媒体，让企业的营销更有效，为企业创造更高的收益做出贡献。这整套方法论，我称之为“客户全生命周期的深度整合营销模式”，也就是营销5.0的主要目标。

4.1如何经营客户全生命周期

基于数人头的商业范式思维，我们需要考虑的是如何经营客户的全生命周期，客户的全生命周期的经营就是企业如何发展一个新的客户，接下来如何让这个客户活络起来，并使得企业或是品牌是客户消费时的优先选择，最终只要是企业能提供

的商品或服务，客户在需要时都到这里来消费，这就是创造最大客户价值而且在这四个步骤过程当中，还需要考虑如何进行客户的裂变，让企业不再需要耗费大量成本拉新，这整个过程我们称为 “进”“活”“粘”“值”“荐”的过程。

1. 深度整合营销的概念

一位哈佛商学院教授多年前提出一个概念，将营销比喻为一场战役的全流程，并写成了一本书叫做《营销战役》（*Marketing Warfare*），虽然当时媒体环境和现在已经大不相同，但是其核心概念还是一样有价值的，我们就借用他的比喻，解释一下什么是深度整合营销。

相信各位一定都看过不少战争电影，其中有一部电影叫做《最长的一日》让人印象深刻。它描述的是第二次世界大战期间欧洲战场反攻的关键性战役——诺曼底登陆战。在那场战役之前，欧洲大陆除了前苏联以外，基本上全部沦陷被德国纳粹占领。以英美为首的联军，打算从英伦本岛向欧洲大陆发动反攻，首先当然是需要把脚站在欧洲大陆本土上，因此需要一场登陆作战！就是诺曼底登陆作战，它的规模之大是史无前例的，动员了当时所有的军种，包含了陆、海、空三军，当然还有其他情报部门、后勤部门、工兵部门等。作为作战主力——陆、海、空三军的整合是整个战役成功的关键，如果陆军的登陆，不能和空军轰炸、海军舰炮、陆战队抢滩行动紧密搭配，而是各行其是，最终将会产生什么结果？肯定是连沙滩都碰不到，就全军覆没了。

那么这些军种应该如何协同作战呢？

首先一定有一个整体战役的目标，接下来是安排任务，就是这些军种分别在战役过程当中扮演什么角色，他们需要在什么时间内达成什么任务。

首先是空军出场。空军出场，就是做震慑性轰炸，并且把岸边沙滩上的一些阻绝力量摧毁。飞机炸完以后该谁上场呢？海军船舰上的舰炮。大型船舰上都有大口径的火炮，在传统的“海对海”作战当中，这些舰炮的主要目的就是摧毁对方船只，而在登陆作战中他们的目的则是摧毁沙滩附近的碉堡，因为碉堡当中的武器、重型机枪可能是对登陆一方杀伤力最大的武器，所以在登陆之前，舰炮火力要尽可能地摧毁这些工事以及里面的重型机枪火力。舰炮摧毁碉堡的任务完成后，沙滩上的抵抗力量就变得较为脆弱，这时就是海军陆战队上场的时间。陆战队的任务就是要把沙滩上剩余的抵抗火力尽可能地歼灭，并且开出一条比较安全的通道。这条通道就是为后续的陆军而开的。陆军的主要目的就是完成登陆点附近的占领，并且进

行后续的地面推进与攻击，陆军有重装甲部队适合平地作战、快速推进，还有工兵负责造桥铺路，让重装部队能够快速通过地理空间上的障碍，最后完成整个区域的占领。

解释完以上三个军种的角色和任务，现在各位读者可以想一想，如果三个军种出现的时间没有按照这个次序会怎么样，如果说好了让空军凌晨3点进行轰炸，4点舰炮射击，5点陆战队滩头登陆，结果空军5点才出场会怎么样？如果说好了要轰炸定点A，可是实际上炸的是点B，那么结果又当如何？结果极有可能就是全军覆没。

再从时间维度来看，如果空军、海军舰炮都照时间、地点完成攻击，结果陆战队没有紧紧抓住机会，隔日才冲上沙滩的结果会是什么？如果陆战队准时完成登陆，可是后续陆军没来，这场战役的最终目的就仍是遥遥无期，前面各军种的努力也就白费了，这就是三军协同整合作战的重要。从上述这个比喻，我们提出来整个战役多军种的整合包含以下几个关键点：

- 明确的共同目标
- 确定各军种的任务使命
- 信息的整合
- 各军种发动的时间节点
- 出场时间与场景的无接缝连接

基于这几项原则，我们提出一套客户全生命周期的整合营销范式。

4.2过程与方法深度整合的框架

按照前面数人头的思路，我们关注每个客户的全生命周期，不断提高每一名客户的价值，并且在经营客户进活粘值的过程中不断裂变，我们提出一套客户全生命周期的深度整合营销框架，称之为CIDR模型。提出这套模型的目的，就是要帮助企业，解决企业当前面临的获客难、客户流失严重、销售难增长的困境。

CIDR模型是通过客户经营的过程，以接触的深化到裂变的全过程为基础，讨论大数据、移动营销、社交媒体营销、交易平台等营销方法以及工具如何共同支持客户全生命周期管理的目标（消费者口袋占有率）。整个过程可以分为接触点设计、身份辨识、数据处理、反应市场等四个步骤。如图4-1所示。

CIDR 是 Contact（接触）、Identification（辨识）、Data（数据）、Reaction（反应）这四个英文词的缩写，这四个词描述了客户经营的几个主要阶段。

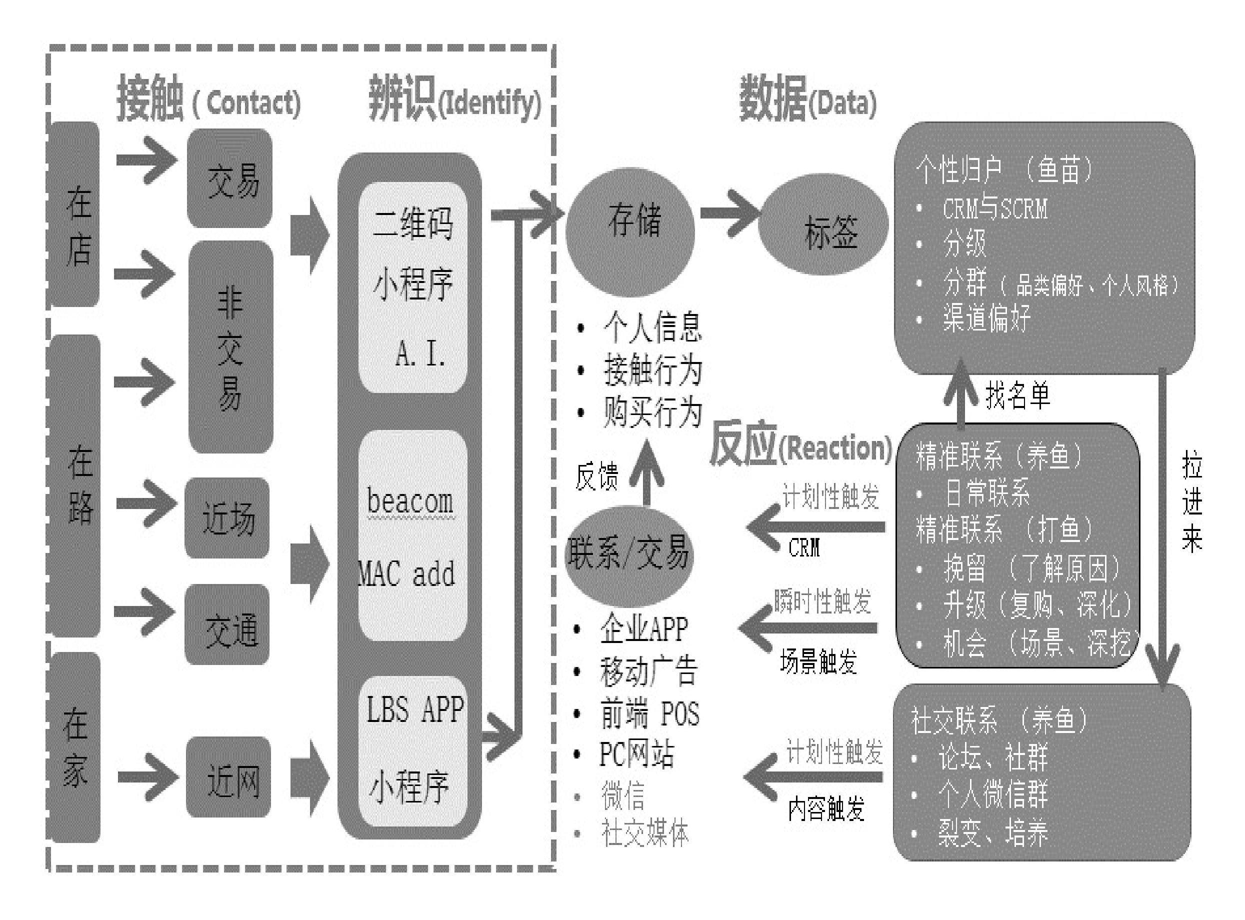


图4-1 CIDR整合营销模型

本章接下来的内容，将围绕这个框架渐次展开。本书后面的四个部分将分别说明在这些流程当中，如何把大数据、移动营销、社交媒体、微商微店等相关的工具与方法进行深度融合，打造企业的私域流量，为企业创造最大价值。

1. 客户接触（Contact）

客户接触是指企业在哪些场景可以遇到客户。过去我们只区分线上线下两种场景，线上一般讲的是网站、APP、微信，线下一般讲的是门店，但是因为近几年国内业者不断地商业模式创新，企业与客户的接触场景应该包含三种——在店、在家、在途（见图4-1左边一列）。

（1） 客户在店的接触场景

从接触的目的来说，客户在店的接触场景可能是直接有交易产生，也有可能客户只是到店里面逛逛，所以在店场景包含了交易与非交易两种类型。客户在店内的场景也可以分为正常营业时间或是夜间时间，这时客户接触的方法又可以区分为真人的服务以及自动化的服务。

在服饰行业一些业者开始引进一种称为魔镜的智能化试衣镜，客户只要站在试衣镜前，选择他想要试穿的衣服，这时系统自行匹配，让客户在镜子当中看到自己穿上那件衣服后的影像，这就是一种在店接触场景的设计。智能试衣镜可以立即分辨客户是什么类型以及消费的偏好，还可以智能化推荐搭配，大幅降低对门店中店员能力的要求。

在餐饮行业，比较典型的在店接触场景有自动贩卖设备，让客户无需站在柜台点餐，大幅改善点餐的时效性以及客户的满意度。例如在肯德基、麦当劳等快餐行业，客户可以在座位上扫码或是通过智能互动大屏幕（Kiosk）直接点餐、支付，现在很多的中餐厅、西餐厅也推出桌上扫码点餐的服务。

（2） 客户在家的接触场景

客户在家的场景一般指的是客户通过官网、APP等网上渠道接触企业，这时客户的接触目的一般是通过互联网进行查询或是交易。所以在家接触场景设计的关键就是官网或是APP的功能、流程的体验设计，同时许多客户出门前会在家里先做搜索，了解有什么适合的消费地点，这时如何让门店的商品与服务成为搜索排名前列就是关键，建立搜索结果的场景也是很重要的。这部分属于电商的范围，在此我们不深入讨论。

（3） 客户在途的接触场景

在实践工作中，客户在途是企业需要考虑的一种新的场景。主要是因为近几年企业的物流能力提升，能够做到客户下单后短时间内把产品送到客户指定的地点，这时客户可能既不在家、也不在门店里面，只是在路上，在咖啡店里面和朋友交谈，或是将要到某个地方参加社区活动。盒马鲜生推出的30分钟送达服务，就满足了许多客户的临时需求，例如消费者临时打算出去烤肉，如果是以前必须得提前一天到超市里去采买，并且在家里花上半天时间准备，传统的电商送货，要等到第二天才会送达，绝对来不及赶上消费者正要出门烤肉的需求。但是，新的配送体系解决了30分钟送货的问题，这就是在途场景设计。

另外一种在途的接触场景是智能自动贩卖设备，客户可以选择在街上直接与企业的自动设备接触并且完成交易。一些零售企业已经在街边或是写字楼大堂设置自

动贩卖设备，例如自助咖啡机、自助鲜榨橙汁、自助餐盒等。

还有一种是客户近场的接触场景，这时客户还没有走进店里面，但是可能已经在门店的附近走动。这时企业也需要设计与客户的可能接触场景，让客户有机会接触到企业。

讨论客户接触点，就是让企业考虑在哪些场景可能与客户接触，企业应该在这些场景让客户更容易地接触到，服务也更容易取得。

1. 客户辨识（Identification）

客户互动的第二个步骤是对客户进行辨识。前面我们从不同场景接触到客户或是潜在客户，第二个步骤就是需要分辨这个正在接触当中的人，是老客户还是新客，分辨这名客户所处的场景以及表现出的行为。因为接触的场景不同，可能需要配合不同的方式来收集更精准的客户信息。按照所处场景位置的不同，我们把客户辨识场景分成客户在店、在家、在途三种。

（1） 客户在店的辨识场景

客户在店的场景，是一般企业最常遇见的场景，例如便利店、服饰精品店、家居商品店、超市、餐厅等都需要考虑这种场景。这时客户在店内又可以区分为潜在交易的客户以及进行交易行为的客户。

- 潜在交易的客户：就是那些走进店里浏览，但是还没有进入交易阶段的客户。例如在服饰店内看看甚至试穿展示的衣服，在便利店或是超市内逛，拿起某些商品，但是还没进行交易的客户。潜在交易客户的辨识重点在于留下个人基本信息以及行为轨迹，让企业未来能找得到这名客户，同时这名客户也能很方便地再接触到企业发出的信息。

- 进行交易行为的客户：就是那些在店里面选中了一些商品，准备购买的客户。进行交易行为的客户的身份辨识目的在于确认这名客人是不是老客，他应该享有什么权益，他有没有积分或是折价券等。

上述两种客户我们都需要进行辨识，一般可以用的辨识方法是二维码、小程序、或是AI的人脸辨识、还有店内试衣的魔镜等。

（2） 客户在家的辨识场景

客户在家的辨识场景与客户在店场景相比较为简单，主要是客户出门前的搜寻或是在电商平台直接购物。一般可以采取具有LBS（Location Based Service，网络技术用语，指的是通过网络技术辨识用户的位置坐标）功能的APP或是小程序，让客户可以按照距离远近找到他希望去的门店，或是直接网购。例如外卖点餐以及盒马鲜生就是典型的客户在家辨识场景应用。通过互联网的功能，让消费者即使不出门也能完成购物。这时候的辨识涉及通过APP或小程序辨识这名客户的身份，了解这名客户的偏好与习惯，通过个性化的展示，让客户最便捷地完成交易需求。

（3） 客户在途的辨识场景

客户在途是一种比较新的场景，外卖是一种典型的在途场景，例如即使强调门店体验与交易功能的星巴克，也开始提供LBS送餐服务，让不在店、不在家，而是在特定场所的客户也能享受外送服务。

另外还有几种重要的在途场景的客户辨识需要考虑。

- 客户在门店附近，但尚未进店，也不确定他是否会进来。例如企业在购物中心有个门店，客户仅仅是在购物中心走动，并未进入门店，这时客户可能只是无意识地闲逛，或是与朋友聚会。企业需要有能力对客户进行分辨，才能提供比较适切的服务。

- 客户在竞争品牌店的附近或是店内。这时客户有较高的概率会走进竞争对手的店，使你失去商机。企业应该快速辨识客户，在这个瞬间对客户进行拦截，将客户拉到自己的门店当中。

- 客户在电梯或是地铁等交通环境中。在城市当中写字楼电梯是一个非常特殊的场景，它属于一个封闭空间，在几十秒甚至一两分钟的时间内，客户会被半强迫地接触到媒体，目前市场有分众传媒这些公司提供电梯内的广告服务。另外同样在城市区域里，很多消费者每天都会有几个小时的时间在上班、或是前往某些地点的交通过程中，在走动过程或是等车过程中，很容易接触到媒体，例如在上海有申通德高等公司在地铁当中提供媒体服务。很可惜的是，这些占据电梯、交通重要位置的媒体还是走着电视报纸这些传统媒体的老路。近几年的技术发展，已经能够让我们具备在这些空间进行影像辨识以及个性化互动的能力，但是目前在这些场景采取更精准辨识提供不同内容以及个性化交互的客户沟通，还是比较少见的。

除了这些固定媒体进行接触以外，当前移动技术的快速进步使得有更多的接触方法可以快速辨识客户的存在、他们所处的场景，以及他们和谁在一起。例如Beacon这种低功耗的蓝牙技术以及最近几年大为流行的AI （人工智能）人脸辨识技术，都可以让企业精准地发现特定场景的在途客户。

上面说的这些都是在不同场景下，企业需要快速地辨识客户以及客户所处的场景，以便提供个性化的服务方案，快速促成交易。

1. 记录客户数据（Data）与标签化

接下来进入到图4-1的右上方——Data的阶段。有了与客户的接触信息，接下来很重要的工作就是要积累客户数据，并且进行标签化，这个过程也是数据驱动业务的核心步骤。

（1） 记录客户数据

在上述的在家、在店、在途三种接触场景所接触的消费者，无论是老客、新客、已经消费、还是没有消费，只要与企业有过接触，都应该留下数据轨迹，这些数据对于企业了解客户至关重要。

这里我们说几个收集数据的误区，跟读者们分享一下。

- **第一种误区是整天说数据不够，为了收集数据而收数据**。遇到这种企业，我会问他们，你到底缺什么数据。数据是拿来用的，不是拿来存放的，如果企业说数据不够，应该说清楚是在某个场景或是应用时，数据无法支持或回答需要的问题。所以如果要说数据不够，请先说明在做什么事情的时候，需要了解什么事，如果企业能获得什么数据，就可以解决什么问题。要能够先清楚定义数据的场景以及应用需求，不要凭空说数据不够，否则任凭企业投资再多钱来搞数据仓，还是会说数据不够。

- **第二种误区是整天想着外部数据**。我经常在一些企业的内部讨论会或是EMBA课堂上听到一种说法，“我们需要借助外部数据，例如BAT的数据就是我们需要的”，这个说法对不对？这个说法理论上是对的，可是绝大多数的企业在操作上是错误的。一个跟你没有任何关系的消费者，你需要他们的数据吗？理论上，数据当然越多越好，不过取得数据也有优先次序的，如果在手的客户数据

都不去花心思整理，那么整天嚷着去跟BAT要数据有必要吗？另外，企业还需要先弄清楚自己到底要什么数据。

- **第三种误区是认为建了数据仓，就不会再有数据不足的问题了**。建立数据仓是个大工程，很多企业花了上千万来构建数据仓。我常常听到有些企业家说，为什么我们已经建立了数据仓，还是有数据不足的问题？这个问题的答案很简单，**数据收集也是有迭代的要求的，因为数据需求源于业务需求，市场环境是动态的，对于业务的数据需求也是会随时间而改变的**，所以即使有数据仓，仍然会发生“**过去没想到**”的状况。

所谓的“过去没想到”的情况，有的情况只是没想到要从某种维度来汇总数据，这时数据本身是已经收集到了，只需要将数据重新分类梳理，就能得出需要的数据内容，但也有的情况是企业根本没有这些数据，这种状况特别容易在业务创新时发生，企业的数据要求不同，只能想办法再去收集数据了。客户数据收集的方法应该是，**先有业务上的策略或目标，再有数据需求，有了数据需求，才会明确数据应该怎么收集**。所以企业不要想着做了一个包山包海的数据仓，就可以变得无所不能了，这个想法是不现实的！

（2）　客户数据标签

前面讲了一些数据误区的问题，其实目的就是要解释什么是数据标签，所谓**客户数据标签就是观察客户或区分客户的维度**。一般来说客户标签包含两大维度，第一个维度是分级，第二个维度是分群。

客户分级：客户分级就是我们常讲的2/8原则，一般是按照消费者的业务贡献，也就是累计消费金额进行分级。

客户分群：客户分群的标签就非常多，而且根据行业不同会有所不同。以下五个维度的分类，是在不同行业当中经常使用的，企业在创建客户标签时可以拿来作为一个基础，再依照不同业务需求进行深化。

- **人口统计变量（Demographic）**：这类标签包含性别、年龄、身高、体重、职业等常见的内容。当我们想要做一个比较精准的营销活动时，目标群体是男性还是女性对企业来说有没有意义，针对这两种不同群体，企业的促销内容以及文案是否应该不同，这一个简单问题就可以说明这类型标签的意义。

- **生活风格（Life Style）**：生活风格是指每个人对于生活的方式以及价值取向的观点不同，所呈现出的行为差异。某些人的生活属于朝九晚五、两点一线，或是有的人下班后经常有夜生活，某个人喜欢新奇的事物，还有人是守旧的老古董。针对那些每天两点一线的规律生活族群和经常泡吧的族群，企业的促销内容以及话术也应该不一样，这就是生活风格标签的用途。

- **购买行为（Purchase Behavior）**：购买行为用来区分一个客户的消费时间、消费频次、购买量和购买时机。例如某些客户的购买行为频次虽然低、但是每次购买的金额较大，也有一些人购买频次较高，但是每次购买的金额较低，对这两类客户，企业的促销内容以及话术应该不同。另外有些客户对价格很敏感，只要价格稍微降低或升高，他的行为就很快发生改变，还有一些客户则对价格变化比较不敏感，稍微的价格调整，他不会有太大反应。对于那些价格敏感的客户和对价格相对不敏感的客户，企业的诉求也应该不同。

- **客户在渠道上的选择**：渠道的选择，可以分为信息渠道选择以及购物渠道选择两个层面。信息渠道选择，就是指客户通常接触哪些媒体，企业发短信还是微信客户比较容易接受。购物渠道是指客户在购物时喜欢在线上还是线下渠道，还是他会线上线下结合，先在网上进行调研，了解商品的价格与功能，再到门店实际体验后购买，也有人会先到门店选择好商品，再回到网上购买。掌握每一名客户的信息渠道选择以及购物渠道选择，企业发动营销时才能更为精准。

- **客户的社交行为**：这个维度属于比较新的维度，我们也称之为SCRM（Social Customer Relationship Management）。主要是记录客户的社交行为属性，例如客户的手机上有哪些APP，他在企业的论坛里面是否喜欢发言，企业推出裂变分销活动时他是否积极推荐。另外还有一个重点是，企业必须明确大量客户当中哪些人属于3%~5%的KOL（Key Opinion Leader，意见领袖），又有哪些人是积极跟随者，还有哪些人是冷漠的观察者。哪些人参加活动喜欢找人抱团，这些客户信息在今日社交媒体营销逐渐成为主流的状况下，是非常重要的。

客户数据标签通常是根据企业业务战略或是业务需求定义出来的对客户的观察、分类维度。有了这些标签，企业就很容易定义自己到底需要什么数据，也就可以推断该怎么收集、从哪收集客户信息了。

1. 对客户机会做出反应（Reaction）

接下来我们来看图4-1的右下方——反应阶段。当企业分辨出哪些客户正在发生接触或是需要接触时，针对每一个客户，企业应该如何做出反应。这个步骤是客户关系管理的重点工作，也是创造客户价值的重要时刻。一般我们把反应机制分为两种大的类型：计划性反应和随机性反应。

（1） 计划性反应

所谓计划性反应，就是事先定义出规则或是策略的客户联系方式（一般我们也称之为客户联系管理，Customers Conatct Management）。很多企业家都会说，企业需要和客户联系的时刻太多啦，数不胜数，应该怎么设计呢？

和客户需要联系的场景虽然很多，但是通常可以分为三种情况——问候、挽留、机会。问候就是把客户当家人的联系，保持柔性友好的关系；挽留就是当我们发现客户有可能流失时的联系；机会则是当我们有新产品或是新活动时，我们需要找出哪些客户最可能购买。这三种状况，企业都需要主动联系客户。

（2） 随机性反应

随机性反应并不是在事先计划时间内的联系，而是“撞上了”的时候需要做出的反应。现代营销因为移动技术的发展，企业已经可以随时掌握“客户现在哪里，跟谁在一起”等信息， 这时企业需要按照场景以及特定客户身份属性，向客户发出信息。因为这种场景是通过技术手段侦测出来的，企业事先并不知道客户会在哪里出现，甚至企业侦测出来的对象可能还不是他们的客户，但是企业会发现这个人已经进入企业事先划定的“势力范围”，这时就需要采取行动。

在本章，我们对上述计划性与随机性这两种联系场景的说明只是一个概述，它们涉及到大数据、移动技术以及社交媒体的应用，在本书的第5~8章中将会有详细的说明。

4.3 CIDR模型的应用场景

我们前面花了许多篇幅介绍了 CIDR 整合营销模型，这个模型与传统商学院中讲整合营销有很大的差异。传统的整合营销是把各种营销工具整合在一起，对消费者进行覆盖，而CIDR则强调的是场景以及整个营销闭环。

为了帮助大家理解这个框架怎么应用，我们再从品牌营销与促销活动角度对CIDR模型加以说明。

1. CIDR如何应用在品牌营销上

传统的品牌营销在今天并非不重要，但是做法上需要做些调整。传统的品牌营销是先寻求清楚的品牌定位，然后请广告公司针对这一个事先确定的客群，拍摄商业广告片（Commercial Film），接着选择在电视、报纸、电台、互联网上进行投放。有时店内也会播放品牌的商业广告片，企业也会考虑重新设计门店的装修、色彩、店员的衣着等。广告公司会说，这就是整合营销、全面的覆盖！企业应该用CPM（Cost Per Million，每一百万人的曝光成本，也就是每个渠道的“广告投放总金额/可以看到这个广告的客户百万人数”）来分配企业的预算进行媒体投放，这是多年来的主流营销做法。

品牌营销现在还应该继续这样做吗，是不是应该改变一下呢？这里并没有说品牌营销不重要，而是时代不一样了，消费者的信息来源更碎片化了，有些人确实还在看电视，也有些人还在浏览门户网站上的新闻，有些人碰到问题时会上百度寻求答案，还有一些人会在朋友圈里面提出问题。消费者在做出购物决策前的信息收集模式产生了很大的改变。所以品牌营销在方法上也需要做一些调整。**品牌营销需要更加强场景的体验、精准、以及关注营销的效果**，现代企业不能还是抱着1960年代的老概念做基于CPM的品牌营销。

（1）强调接触点的精准

CIDR模型强调精准，企业不能只依靠传统电视、报纸媒体，我们既然在CIDR模型当中强调客户接触点，企业就需要想清楚，目标客户更可能在哪里出现。CIDR模型强调的精准有两个含义，第一个是客户精准，第二个是媒体精准。客户精准是明确客户是谁，他们是在店、在家、在途，有哪些场景需要覆盖；媒体精准则是企业应该选择目标客户在不同场景会接触到的媒体，不能仅仅是电视、电台，更要考虑网络媒体、社交媒体、搜索媒体以及智能化的交互媒体。

例如某些客户更常浏览今日头条而不是中央电视台，这时企业的接触渠道就应该考虑今日头条，这样才具有精准性。如果是一般休闲娱乐时间，接触点可以选择在“二微一抖”。在搜索引擎上也需要覆盖接触点，因为搜索引擎是消费者寻找解决方案的重要媒体。假设你是卖羽绒服的，你要想清楚消费者想要买羽绒服时会怎么搜索，或是消费者去哪里玩时会先买羽绒服，在这个场景下安排你的搜索广告。在网站或APP的广告上也应该进行接触点覆盖，这时企业应该考虑曝光平台的精准度，DSP就是企业应该考虑的投放方式。DSP是一种前沿的网络广告投放技术，我们会在第8章里面详细说明。

（2）重视客户互动、创造体验

新时代的营销应该抛弃单向灌输的逻辑，在宣传内容上，应该加强互动，让消费者与品牌之间产生独特的体验，这样消费者对品牌的印象才会更加深。例如过去一个品牌要强调面向年轻客户，他们会找一些年轻的演员来演示商品。而新一代的媒体，可以直接让消费者在论坛上进行反馈或是意见参与，例如线下活动的报名、评论，都是让企业能够直接与客户对话的机会。特别是二维码流行以后，消费者扫码加入社群，或是扫码浏览商品、参加活动都极为便捷。过去企业无法让其他消费者听到老客户对品牌的拥护，现在这个目标都能轻易实现。

- 一家内衣品牌的故事——换年轻模特儿，品牌就年轻了吗？

> 我的一位企业家学生经营着一家女性品牌内衣公司，十余年下来已经成为省里面最大的内衣品牌。可是该公司近几年来，发现了品牌老化的问题。在课堂当中，这位企业家以自己的公司做案例，讨论如何让90后和00后客户也能够接受他的品牌。他提出的策略是产品设计年轻化，同时采用年轻的俄罗斯美女作为模特儿。一段时间下来，他发现品牌老化的问题并没有获得显著改善。
>
> 这就是典型的旧式单向灌输式的品牌营销。在本书第11章，我会以一家国际知名的内衣公司——维多利亚的秘密作为案例，有兴趣的读者，可以直接参考他们是怎么通过新媒体，进行线上线下的造势以及互动活动的。

（3）关注效果

传统的品牌活动最大的问题就是无法衡量效果。你或许可以说，广告投放出去以后影响了消费者的态度，但是这都是猜测。新一代的广告媒体可以设计为高度溯源化，到底有多少人受到广告影响参与活动或是产生购买都可以清楚地追溯到。我们这里所说的效果，也不一定是购买转化，也可以是品牌认知的建立或是品牌印象的改变，不管如何，企业花钱投放广告总要看到一些结果。

1. **推广型的促销**

毫无悬念的，CIDR模型对于开展促销活动是绝对适用的，但是CIDR模型应用在促销活动时与传统营销模式也有很大差异。因为互联网的盛行，促销又分为线上与线下两大类型，也有的企业主张O2O，将线上线下进行整合。然而无论是线上或是线下的促销，这个促销都是面向所有消费者的，客户来到门店或是访问网站、APP、小程序，不管他是老客、会员，还是新客，在不同渠道（线上或线下）同一个客户接受到的建议或是能够享受的促销优惠应该是一致的。如果你是一个客户，你发现同样的一个商品，在线上商城购买的价格比线下门店当中更便宜，那么你一定会选择在网上购买。这不就如同是企业自己在指挥羊毛党到最便宜的地方去撸羊毛！因此，CIDR模型主张的是，同一个客户在**跨渠道获得的信息以及购买价格应该是一致的**。

一个外地来的客人，偶然性地路过门店购买产品，获得7折的优惠，另外一个忠心耿耿的老会员几乎每周都来购买产品，获得的优惠也是7折，那么还有哪个客户愿意对这个企业付出忠诚。企业这样对忠诚的客户，不就是逼着他们下次先比较一下不同商家的价格，再决定要不要购买。所以在CIDR模型当中，我们主张需要**针对不同等级的客户给予不同的待遇或价格优惠**，这种做法和目前企业通用的不管是哪个客户，一律提供“统一价格的促销”是不同的。

一个70岁的年长消费者带着他的老伴，与一个20岁的年轻小伙子带着他的小女朋友到购物中心消费，你觉得应该给他们展示相同的促销吗？再例如，一个客户到购物中心，连续进了几家体育用品店，其他什么都不看，和另外一个客户来购物中心，不管这些店铺是卖什么的，这位客户几乎每家店都进去逛一下，你觉得在做促销推荐的时候，应该给这两种人提供一样的推荐吗？CIDR 模型与传统促销思维的另外一个不同点是CIDR 模型强调场景化以及精准。

针对上面几个问题，聪明的读者可能会说，这些状况的促销当然应该不一样啊！可是请各位回想一下，很多公司是不是都犯了这些错？那么该怎么做呢？在后面章节当中，我们会一一地告诉各位具体该怎么做。

4.4 本章小结

本章我们提出了三个重点，首先我们提出“经营客户全生命周期的概念”，这是承接我们在上一章提出的“数人头商业范式的思维”，在新的营销思维中，我们关注的应该是个别客户行为，而不是一个群体。接着我们用第二次世界大战的诺曼底登陆战多军种的协同作战作为比喻，说明现代营销多军种作战的基本要求。然后我们提出 CIDR模型，在流程上与方法上对营销进行深度整合，其目的就是为企业打造一个经营私域流量的营销模式。我们概述了CIDR模型中的每一个步骤，在本书

中，我们就是用CIDR 模型作为整合大数据、移动技术、社交媒体、微商、微店、微商城等多种渠道、多种营销方法的基础。这些内容也就是本书后面四个部分的主要内容。

第2部分 会员大数据

本书的第1部分是对当前市场环境以及营销范式改变的综述，提出“数人头商业范式“的基本战略思考方向，并且提出CIDR 模型。 CIDR 模型是我作为大型企业CEO以及协助一些企业咨询工作时，考虑如何实现数人头商业范式时提出的企业战略营销管理的完整闭环。 在第1部分我们已经框架式的说明了这个闭环，从客户的接触（Contact）和辨识（Identification）作为起点，接着通过大数据（Data）积累对于客户的了解，决定应该如何管理这个客户，以及下次接触客户时的反应对策（Reaction）。所以CIDR 的次序是依照客户管理的流程来设计的，从这个过程中，我们又分解出实现“数人头商业范式”需要的能力——会员大数据、移动营销、社交营销、交易平台整合，这些能力构成了本书后面四个主要的部分。需要注意的是，上述四个主要的能力在CIDR的整个模型的多个环节都会用到，例如移动技术在接触、辨识以及反应这三个过程中，都会起到一定作用。

为了能够与第1部分提出的“数人头商业范式”战略思维直接衔接，我们将在第2部分先讨论会员与大数据，因为数人头的前提就是需要有客户数据，掌握客户数据才能打造企业客户分级分群的金字塔，而会员体系正是企业获取客户数据以及深入了解客户的基础工作。

在第3部分，我们将回到CIDR 模型的开端，从移动技术的创新角度讨论这些前沿的技术如何提升企业对客户的接触与辨识过程。当分辨出接触对象后，企业需要再利用会员信息与大数据算法，制定出接触个别客户时的对策。

有了接触个别客户的对策后，接下来企业就需要选择适当的渠道以及内容对客户做出反应，在后互联网时代企业对客户的反应行动主要发生在客户7× 24小时全时间在线的媒介——手机。而企业对客户的反应行动在手机上有两种发动方式，第一种是移动营销，在第3部分将会详细讨论，第二种则是第4部分主要介绍的社交媒体营销。

最后，在本书的第5个部分，我们再从平台整合的观点，讨论新一代交易平台的迭代发展，再讨论交易与营销过程的整合。

现在我们开始进入本书的第2部分——会员大数据。

第5章 会员体系与制度设计

5.1企业为什么需要会员制度

延续前面第3章关于商业范式的介绍，从传统的产品导向垒砖头商业思维转到以客户为中心、强调个别客户价值的数人头商业思维，会员制度就应运而生。

企业为什么需要建立会员制度？

通过会员制度企业和客户间才能产生一个双方希望建立特殊关系的意思表示，在这个意思表示当中，企业承诺给予某些客户特殊的待遇，表达对这些客户的特别重视，而客户则以对企业的忠诚作为回报。

双方建立特殊关系的同时，为了让企业能够较准确的辨识客户，客户需要提供一些个人基础数据给企业，例如个人的联系方式、个人的消费信息等。客户愿意提供这些个人信息，代表了这位客户对企业的信任。

许多企业家喜欢问一个问题，“如何判断企业的会员体系做得好与不好？”只需要问几个简单问题，就知道答案了。

所有的企业要求员工重视客户服务的时候，都会说“把客户当成是企业的上帝”。那么，

- 你的“上帝”姓什么、叫什么名字？
- 他们住哪里或是在哪里上班？
- 他们上次什么时候有过消费？买了什么东西？
- 他们什么时候会再来光顾？
- 如果他们没有在预期的时间消费，你能很快就知道吗？
- 如果他们没有来消费，你能够采取有效行动把他们再找回来吗？

这些问题，如果都能回答得出，就表示企业的会员制度与运营规范做得相当不错。如果答不出来，那么企业的会员制度与会员运营，就还有改善空间，你可能就需要好好研究本章与下一章的内容了。

5.2如何设计一套好的会员制度

清楚了企业的会员制度状况，大家可能会问第二个问题——如何设计一套好的会员制度。下面我就来介绍设计一套好的会员制度的方法。

1. 设计会员制度应该考虑的几个要点

基于我过去任职高管或是作为几十家企业顾问的这些经验，我认为设计会员制度应该先考虑以下几个问题。

（1） 会员制度的分级依据

说到会员制度的分级依据，企业应该依据什么条件对会员进行分级呢？很简单，那就是“企业最希望客户做的事”，企业最希望客户做什么，就用这个事作为分级标准。这个标准必须好记，而且非常容易衡量。客户可以很容易计算，我做了这件事多少次，就能成长到什么级别。一些企业设计会员制度时常常搞一些 “经验值” “成长值”之类的东西作为升级的标准，至于得到这些经验值的方法就非常复杂，例如，发帖次数、参与活动次数、推荐朋友人数、购买次数等多项事情的加权。会员制度的分级大可不必搞得这么复杂，一般的企业只需要依照一个标准就行了，那就是“消费金额”！这个标准对用户来说容易记忆、而且很清楚怎么可以获得升级。

企业最重要的任务其实就是多赚钱，所以企业就应该明明白白地让客户知道，增加消费金额就是企业最希望得到的结果，客户做到了，就可以获得升级。会员既然是企业与客户的双向长期承诺，就用这一个最简单的分级标准——一段期间（通常是一年）内客户的累计消费金额，就可以了。这样会员也用不着费力去计算怎么才能升级，只要把同类消费尽量集中到企业中增加消费金额就行了。

（2） 会员制度应该分为多少个级别

很多企业常常将会员级别分为5~6个层级，这样其实是不利于管理的，一般来说会员层级有3级应该是够的。有人可能会说，我的企业有数千万甚至上亿的会员，应该需要分成5~6级才够，其实那是企业自己一厢情愿的想法，对会员来说，级别太多可能会让人觉得太复杂，也就放弃升级的念头了。

举例来说，银行的客户通常都数量庞大，而银行对客户的等级一般也就分为三级：普卡、金卡、白金卡，特殊状况下才有钻石卡或是无限卡。不过后两种卡，可不是一般的会员卡，它们通常是付费卡并且有非常严格的获得要求。另外一个常见的例子是航空公司，航空公司的会员规模与一般企业相比也算是比较大的，而大多数航空公司也是采取三级会员制，即普卡、金卡、白金卡，只有少数航空公司采取四级会员制，比如在普卡和金卡中间加了银卡。

另外，在给每一级会员卡命名的时候，不需要命名得太过复杂，比如白玉级、玫瑰级卡，面对不同行业的会员卡，很少有客户有兴趣去记忆每个卡片的类型，区分白玉卡和玫瑰卡的等级谁更高一些，用简单直接的普卡、金卡、白金卡做命名就足够。

（3） 会员等级每一级的级距怎么定

如果你同意上述的建议，以会员的贡献（消费金额）作为企业的会员分级标准，那么每一级的金额应该怎么制定呢？很简单，就直接按照2/8原则进行划分：把企业所有会员消费金额从多到少排列出来，消费金额前5%会员的每年消费金额的下限，就是企业的最高级别的客户档次（例如白金会员），第二档次是消费金额前6%~20%的那些会员（金卡会员），第三档次就是其他客户（普通会员）。参见图5-1的分级规则。

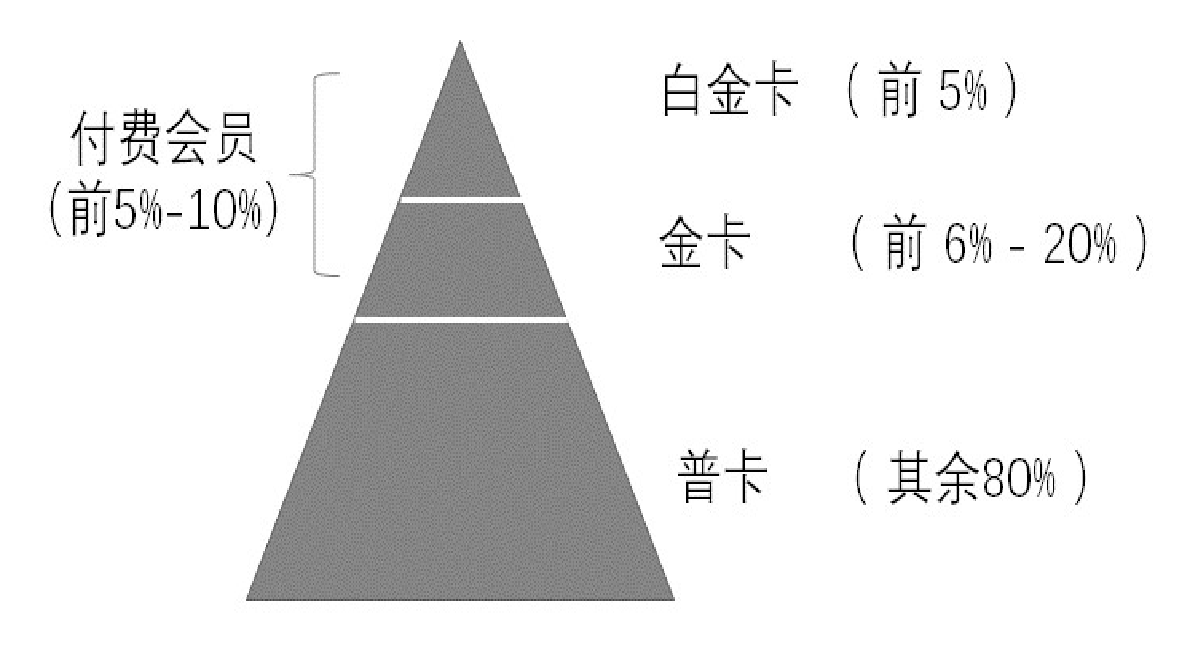


图5-1 一般常用的分级原则

上述分级是简单而且科学的，一家企业如果够找出消费金额排名前20%的客户并把他们照顾好，控制住这些人的流失率，就已经很不错了。通常这些消费金额排名前20%的会员确实也贡献了企业大部分的业绩。

除了上述三个级别，企业也可以创造另外一个付费会员卡级别，付费会员卡通常是锁定消费金额排名前5%~10%的会员，向他们提供更好的特权。企业要求会员必须支付一定金额才能取得这个身份，通常会员只要把消费都转移到这个企业，取得的优惠就可以值回这个会费，这些付费会员为了“捞本”就会不断地回来消费。COSTCO就是基于这种原理设计它的付费会员制的。

1. 每个层级的会员可以享有什么权益

因为企业的行业特性不同，会员权益或福利经常是五花八门，但是大致可以归为以下六种类型 ：积分、免费、折扣、升级、特权、福利。

其中积分是一个比较复杂的东西，我们在后面专门讨论。我们先讨论一下另外五种常见的权益。

（1） 免费、折扣、升级

提供未来消费的折扣或是升级服务是一个吸引会员对企业付出忠诚的方法，这种奖励常常会因为会员等级不同而有差异。例如普通会员享受的折扣与黄金或白金会员不同，有时这种奖励会和积分奖励一并施行，例如航空公司一般给会员积累里程，里程累积到达一定数量可以换机票或是座舱升等，从经济舱升级为商务舱、头等舱。有些商场也区分普卡和金卡会员，给会员不同折扣优惠，例如普卡享受九八折、金卡享受九折优惠等。有时企业也可以提供一些免费的商品给企业，例如一些汽车维修企业向会员提供免费洗车服务。

（2） 特权、福利

特权与福利也是企业常用来奖励会员的方法，例如银行的白金卡会员有白金秘书服务，帮会员提供订机票等专属服务。航空公司的金卡、白金卡客户可以享受进入贵宾室侯机的特权。有些汽车后市场服务业，对于不同等级客户也会提供差异化服务，例如金卡与白金卡会员可享受不同次数的道路救援服务，免费清洗等特权。

5.3玩转积分

大多数会员体系都会搭配积分制度，因为积分是最直观的奖励方式，更重要的是，积分可以带动二次消费。实行积分制度需要考虑三件事——积分的发出比率、兑分的折抵价值、积分的有效期。

1. 积分的发出比例

积分的发出比率与兑分比率是两个不同的概念，积分发出比例是指当会员每消费多少钱时得到多少积分，兑分比率则是每一积分可以折抵多少未来的消费支付金额。虽然根据行业不同，积分发出的比例有所区别，不过所有的积分发出比例都要以便于计算、容易记忆为首要考虑，不要搞得太复杂，例如有些企业规定每消费10元可以得

到5积分，这种规则比较难于计算积分，也有的企业采取每消费1元得100积分的计算方式，会员动不动就积累了几十万积分，这也是不恰当的，因为这样的积分会给会员带来“积分不值钱”的印象。积分太值钱也不好，这代表会员每次消费时能得到的积分数量比较低，例如每消费100元得1积分，这样会员的累计积分数会比较低，会打击会员对累积积分的欲望，而且消费时换算也比较麻烦。

基于单纯好记的原则，建议不管是什么行业，每消费1元得1积分是最好的规则，这样对会员来说最好记。

1. **兑分的折抵价值**

前面提出不同行业都可以把积分发出率用消费1元得1积分来计算，这样会员比较容易记忆。而积分折抵价值则需要根据行业的不同而有所不同了，积分折抵价值的时候才是企业计算积分价值的时候。积分应该提供多少的兑换价值呢？假设按照每消费1元发出1积分的发分率来计算，很多企业制定的兑分比率是100积分可以折抵1元人民币消费，这个比例已经有许多企业采用，后来者也纷纷效仿，而且比例明确，客户也比较容易记忆，但是有些行业的毛利率较高，可以承担的积分成本比较高，这时可以考虑50积分折抵1元人民币的兑分比例，也就是把2%的销售金额作为返还会员的积分价值比例。

我在为许多企业提供咨询的过程中发现，积分的兑换使用比率与会员的活跃程度直接相关。许多企业的积分不活跃，很大的原因是企业不愿意承诺积分的价值，或是即使承诺价值，也会在积分商城的商品价格上“动手脚”。在为一些企业提供咨询时，这些企业的主管也说，他们的积分可以当钱花，还展示企业的积分商城给我们看，这时我们常常发现，在他们的积分商城里，一个不知名品牌的水杯售价竟然达到300~500元，而这种水杯，在淘宝实际售价大概也就是30~50元。为什么价格差别这么大，究其原因是积分商城主要的功能是提供积分兑换，所以企业会把商品价格定的虚高，他们认为这样做，不但可以告诉消费者他们的积分政策是“积分当钱花”，同时还变相减少了积分的折抵价值。这种操作下的积分兑换一定不会活跃。

1. **积分有效期的制定**

积分有效期一般有两种计算方式，第一种是历年制，就是积分在每年12月31日到期，另外一种是一年制，就是发出积分后365天积分到期。

大多数企业的积分有效期采取历年制，也就是得到的积分在次年的12月31日到期，这种规则下，积分的平均有效期大概是一年半。历年制的好处是消费者容易记得积分有效期，而且积分的实际有效期间较长，但是这种制度下，我们常常发现每到年底就有一大堆积分兑换，这种积分兑换通常是“被迫”换的（因为积分马上要到期作废），会员积分兑换的主动性不高，实际意义不大。各位一定都接到过电话公司打电话通知你消费积分马上要到期，建议你把积分拿来兑换一些话费升级套餐吧。原本自己积累的积分可以再年中的时候兑换一些实用的家用产品或是购物的消费卡，但是因为自己没有意识到积分兑换，只能在积分马上到期的最后关头，在没得选的情况下，用积分兑换一些对自己毫无用处的话费套餐。接到这种电话，你会觉得积累的积分很有价值吗？

企业家们可以考虑采取365天作为积分有效期，这样兑换积分的用户不会全部集中在年底，而是分散在不同月份，这样有什么好处呢？首先是企业可以比较频繁地给客户提醒，这种联系很容易让客户觉得这家企业是关心自己的，同时也让他意识到下个月积分到期前，尽早研究一下怎么更有效地使用自己的积分，创造更高的价值。这样的客户关系总比年底来个突袭感觉要好得多。

1. **积分的实际成本**

积分的实际成本到底是多少，通过计算，你将会发现积分成本其实远低于你的想象。我们用消费100元得到100积分，100积分折抵1元人民币为例，计算一下积分的实际成本。假设一位客户获得1000积分，按照100比1的抵现比例，客户感觉积分的价值（一般就称为客户感知价值）就是10元，这种状况下，客户觉得获得10元，而企业实际促销成本则是：

积分实际促销成本=（客户感知价值/ 2）×兑分率×企业商品平均成本率

为了便于大家理解上面的公式，我们用案例来解释。企业对某位客户发出1000积分，客户感知价值10元（企业承诺客户在下次消费时可以折抵10元）。而这个客户感知价值需要除以2，因为积分作为促销手段，能够产生两次吸引消费，第一次是会员消费拿到积分，他会认为积分金额就是折扣，第二次是积分兑换时会员又会以积分折抵金额作为折扣，所以客户感知价值要除以2。 “对分率”就是企业的积分被使用的比例，不是所有积分都会被拿来兑换，没有兑换的部分需要扣除，因此需要乘以兑分率。第三项是企业商品平均成本率，就是会员兑换自有商品企业所需负担的实际成本，因此这个公式里还需要乘以企业商品平均成本率。假设兑分率80%，企业商品平均成本率75% （亦即毛利率25%），那么10元价值的积分，实际成本是 (10 / 2)

×80%×75% = 3元，也就是说这些积分客户感知价值是10元，其实企业这次的促销成本只有3元，这就是积分创造出来的感知价值。这样计算就可以体会到，积分使用是一种很划算的促销方式。

5.4会员福利一定得花钱吗？

有些企业家表示，自己企业的商品利润已经很低，无法再承受会员的维系成本。针对这种观点，我们有两个建议，第一个建议是企业家们最好问一下你的市场部，企业的获客成本是多少钱，如果企业获客是没有成本的，你或许可以说“不愿意承担会员的维系成本”，但是如果贵公司的获客成本较高，这时如果你还是坚持“企业毛利低，无法承担会员维系成本”的逻辑显然就不对了，因为如果你不愿意在会员维系上做一些投资，那么你将需要不断在获客成本方面投资，企业家们就要想清楚，到底哪个成本更高些。

其实做会员激励，并非所有的钱都要企业自己掏腰包，我们可以从会员激励内容的性质与激励的来源这两个维度来看一下，有哪些是企业必须要花钱的，还有哪些是企业不需要花钱的。

我们可以把企业给会员的激励分为来源与属性两个维度，如图5-2所示。

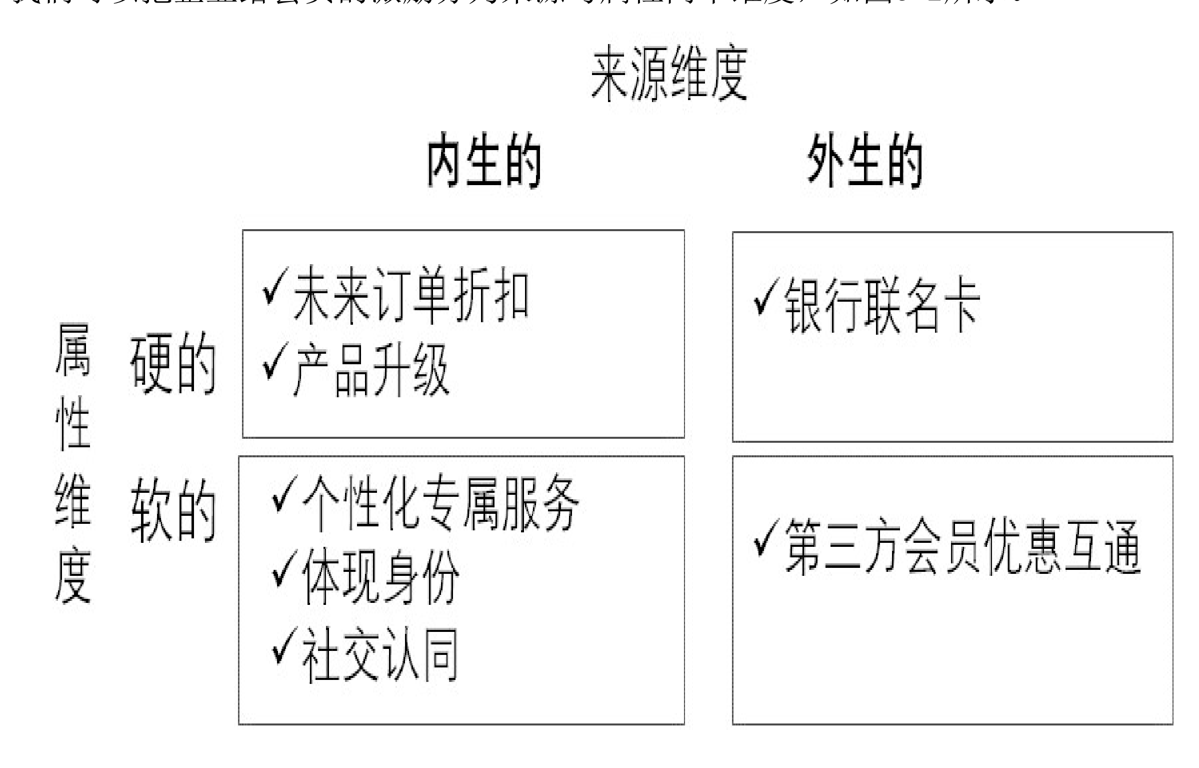


图5-2 会员激励政策的分类

从来源维度来看，会员的激励政策可以分为内生或是外生。企业内生的激励政策，是企业动用自己的资源所提供的优惠，外生的则是通过外部第三方取得的优惠内

容。从属性维度来看，会员的激励政策可以分为硬的或是软的，所谓的硬的激励政策是指有边际成本的激励，也就是每次给出都得花钱（无论是企业自己花钱，还是别人花钱）的激励，软的激励政策是没有成本或是边际成本极低的奖励内容。

我们看看这两个维度区分出来的四个象限的会员激励内容分别有什么特性。

1. **内生/硬的会员激励内容**

这一类激励出自企业本身，给会员这类的激励时，企业要付出成本或是减少收入，例如未来购买产品的折扣、未来消费时的产品赠送或服务升级。最典型的例子是航空公司的座舱升级激励，当一个会员以里程来抵换机票或是座舱升级时，航空公司产生了机会成本，也就是说，本来可以卖票的位子，现在不能收到全额的收入了。还有一些企业的金卡客户能够获得更高的积分，这也是企业自己要出钱提供的激励。

1. **内生/软的会员激励内容**

这一类激励也是出自企业本身，但是企业在给出这一类激励内容时，企业的边际成本比较低或是边际成本为零。这一类激励通常是服务升级，例如白金信用卡的白金秘书，银行不会因为持卡人消费更多而要付出更多成本，甚至也不会因为增加几百个新会员就需要多付出人力成本。

1. **外生/硬的激励内容**

这一类激励是来自于企业外部，在给予客户这些激励时是需要付出成本的，但是成本不是企业自己承担，而是有外部企业承担了。这类激励通常是因为外部企业希望获得这家企业的会员信息，所以愿意免费提供自己的产品或是服务作为交换代价。在企业会员人数不多时，获得外部企业参与赞助的意愿比较困难，但是当企业会员积累到一定数量时，就会有许多外部企业希望获取企业的会员数据而愿意提供赞助。例如，很多银行的白金卡提供客户在一些高档餐厅消费打折的优惠，或是酒店住宿打折的优惠，这就是这种激励的类型。

1. **外生/软的激励内容**

这类激励也是由外部企业提供的，在给予这种激励时没有人需要花钱，例如两家企业会员互利互通，一方的会员可以享受另外一家企业的免费服务或是优先权等。

从上面这四种分类，我们可以很清楚地看到，企业在向会员提供激励政策时，应该要尽可能地找到外部资源，这样不但企业可以降低成本，也可以达到跨企业间的会员互利互通。

5.5良好会员制度的六个评估原则

前面我们讲了许多关于会员与积分政策的内容。许多企业家常常会找我帮忙看一下企业所设计的会员制度好不好，其实只要按照下面的六个评估原则，就可以很清楚地评估自己的会员制度好不好。

- **加入理由：**会员方案是否能讲清楚客户的加入动机，明确会员方案的亮点和可以提供给会员的优惠及服务。

- **复购诱因：**许多招募会员的促销方案过于短视，只是在吸引客户扫码加入时，给予会员赠品或是当次购买优惠，这种方案很难产生第二次复购，所以会员方案当中一定要有未来继续消费的诱因，例如可以提供未来几次的消费优惠。

- **提高并买：**并买就是一次购买多种产品，很多会员方案确实能够吸引客户再来，可是客户再回来，仅仅是为了领取赠品或是享受免费服务，这也是不够的。企业应该希望客户再回来是愿意花更多的钱。例如会员方案中提供的优惠是会员打包购买多个产品享受额外满减，这样才能够提高会员的并买。

- **产生粘性：**产生粘性就是指客户不断地再回来，让客户将企业的商品视作是同类竞品当中比较偏爱的选择。例如，有些企业提供会员每周或是每月一次特价的机会，会员经过几次来店会养成消费习惯。

- **情感维系：**会员方案不仅仅要有经济上的诱因，最好还能够有一些情感维系的因素，使得客户与企业的关系更加紧密。例如一些信用卡会按照客户的属性命名，例如青春卡、时尚卡等，让消费者在使用这张卡时，能够表达出他的特殊情感，例如慈善的心理、或是主张女权的心理等。

- **社交面子：**会员方案如果能够让会员乐于展示他的会员身份给朋友看，对于未来裂变就比较有帮助，所以会员方案是否满足社交面子原则也是需要考虑的。最典型的例子就是高尔夫球俱乐部的会员卡。如果你不是会员，就算愿意多付钱也进不了球场，这就是社交面子。

上述六个评估原则能够完整地评估一个会员方案的优劣，但是一般会员制度要同时满足这六项原则是不太容易的，企业可以用这六个原则作为标准，审查自己的会员政策。会员政策如果能够满足上述原则的四项以上，这个会员方案应该就是可以执行推出的，否则，营销团队就需要更好的会员政策方案。

审核企业的会员方案之后，在方案正式推出之前还有一件非常重要的事，关系到会员政策推出后的成败，那就是会员方案的展示方式。举例来说，一家大型零售企业设计了一套比较完整并且内容丰富的会员方案，企划人员为了避免一些政策风险，把很多财务或是法务部门的条款要求，都一起写在海报上，使得海报字体很小、密密麻麻的，那张招募会员的海报看起来更像是市政府的公告，这样的海报设计影响了整个会员方案。在做会员方案的展示海报时，所有关键内容只能表现在一张海报上，而且这张海报要能够在两三米外的距离就能看清楚主要内容。

在做会员方案展示的时候，还有一个极为重要的要求是，前台店员要能在15秒以内说清楚会员方案的亮点，包括客户为什么应该加入会员以及加入会员之后最大的好处是什么。企业在向市场推出这些会员方案之前要能做到以上几点要求，否则会员方案的成功机会是不会太大的！

5.6企业会员活跃与否的决定因素

一个企业的会员是否活跃，取决于三个因素。

1. 基本条件——客户对企业产品或服务的满意度

企业提供给客户的产品或服务是否让客户感到满意，这是企业在市场存活的最基本决定因素。如果在同行之间进行比较，一家企业的产品或是服务让客户没有产生特殊的好感，甚至让客户不敢恭维，那么这个企业的会员制度再好也是没有用的。

1. 企业对会员运营的态度

这里说的态度是指企业怎么看待会员这件事，以及在企业决策者内心是否相信企业在会员上的投资是值得的。很多企业家们对待会员有一种“不舍得”的心理反应，他们觉得积分是一种额外支出，如果积分到期没有被兑现，就被认为是省下一笔钱。如果企业认为积分没有被用掉是好事，那么为什么还要做会员制度，搞积分活动呢？积分活跃度与客户消费粘性或是忠诚度是有直接关系的。

1. **会员运营的方法**

会员运营方法是指企业内部的相关部门是否具备会员运营的能力，这些能力一般包含数据分析能力、互联网运营能力、O2O协作能力、营销企划能力等。特别是在一些耐久财的行业，例如家居、建筑、家电、汽车、房屋等，这些行业品类比较单一，客户购买周期也比较长，所以更需要有一些创意、创新的方法来操作会员的运营。

5.7激活会员的三阶段战役

这里所说的激活会员，是指让会员产生首次购物行为。对于大部分有线下门店的企业来说，发展会员通常不是大问题，但是激活会员却是大问题。消费者一旦成为会员，如果无法尽快激活，这些会员很快就会成为僵尸会员，对企业也就没有任何价值。激活会员的工作不是一次性的，而应该是一系列的，我们称之为激活会员的三阶段战役。

在本书第4章，我们曾经用诺曼底登陆作战的情境跟读者说明了营销战役是一个环环相扣、各军种紧密配合的系列工作。会员的激活正是一个非常好的例子。笔者建议将它分为三个阶段，只有三阶段紧密配合才能有效激活会员。

1. **侦测——积分临界点**

侦测的目的是找出一群人作为目标进行激活，结合多年的会员经验，我们发现了一个现象叫做**“积分临界点”**。临界点就是行为变化的转折点，应用在会员行为上就是指会员从不活跃到活跃行为的转折点，因为我们用积分作为划分的标准，所以我们把这个改变行为的节点称为积分临界点，积分临界点就是可以用来发现客户行为改变的节点，它是一个会员持有积分的数量。

一个会员的积分数量在到达积分临界点之前是比较不活跃的，但是当会员累积的积分数量到达积分临界点后，会员就开始变得活跃，这是一个很微妙的现象。

依照经验，积分临界点因行业不同而有所区别，例如便利店的会员积分临界点是1500点左右（积分存量可以折抵15元左右），西式快餐店的会员积分临界点则是1800点左右（折抵18元），接近这个临界点之后会员行为就会发生变化。积分太少时会员兑换折抵现金的意义不大，当累积的积分数量可以折抵一定消费时，积分才会开始被兑换使用。而且一旦消费者体验过积分兑换的好处以后，他就能感知到这家企业积分的价值，为了积攒积分，后续的消费也会被积分吸引过来，因此这个会员的活跃度就开始上升。

激活会员的第一个步骤就是了解这个企业的积分临界点大概在什么位置，这样就可以针对那一群积分存量快要达到积分临界点的会员优先激活。举例来说，如果一个企业的积分临界值是1500点，那么企业应该优先激活那些累计积分接近1500点但是还不活跃的会员。实践经验发现，这时激活会员是最有效的。因此激活会员首先要对会员的积分状态进行侦测。

1. **重点突破——分级分群、倾盆大雨**

接下来是再将这些人进行“分级**分群**”。分级就是按照会员的级别对会员进行区别，也就是说按照会员的积分等级决定激活的优先次序；分群就是按照会员的属性（后面会讲到会员数据标签）对会员进行区分。分级的目的很简单，是为了找出那些比较容易激活的会员。而分群的原因是同样一个级别的会员还是由不同人群组成的，例如会员性别不同、年龄层不同、偏好不同，企业在激活会员的时候应该区分出不同群体的人给予差异化的方案，分级分群激活。

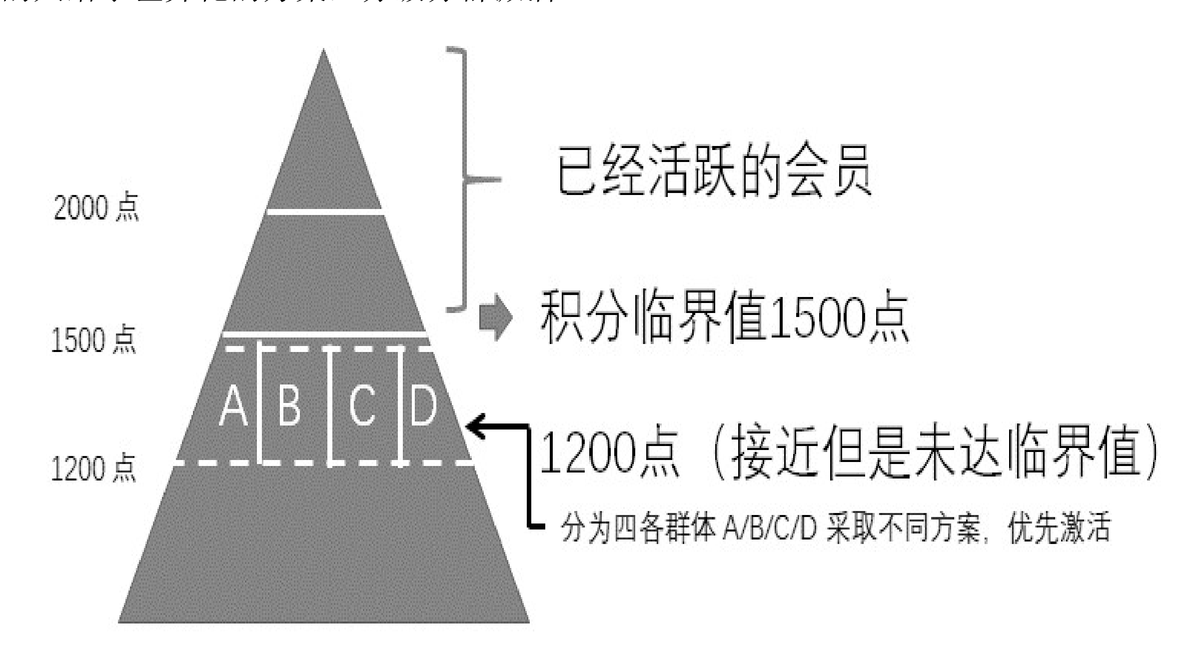


图5-3 分级分群激活会员

如图5-3所示，假设1500点是积分临界点，那么企业应该优先选取积分存量高于1200点但是低于1500，还不是很活跃的会员，再将他们按照标签划分为A/B/C/D四个不同群体，以不同的会员方案激活。

锁定激活目标后，我们需要用“**倾盆大雨**”来重点激活这些会员。用**倾盆大雨**来描述这种激活方式，主要是为了和**阳光普照**进行区分。大家一定都参加过企业的年

会，为了安慰那些年会抽奖时没有得奖的员工，企业常常会再设置一个“阳光普照奖”，实现“人人有奖”。这里说的阳光普照的促销活动，就是让所有会员都可以享受到优惠的促销活动。例如，只要是会员，今天消费就可以得到双倍积分，这样搞活动资源分散，“弹药”必然不充足，对个人奖励的力道不强，很难激起客户的兴趣。倾盆大雨则是将活动资源集中投放在A/B/C/D这四群会员上，例如，假设企业的会员总数是1000万人，而A/B/C/D 这四群会员总共只有1000人，企业可以只给这1000人提供一个促销活动信息，告诉他们，今天消费就可以获得百倍积分奖励，这样就可以快速地把他们激活。

读者们可以想象一下，当气象预报说，明天整个上海市将会有50毫米的降雨，这种雨水分布在全市，是没办法引起大家的过度关注的，但是如果这所有的雨水集中浇灌在一个篮球场大的区域，那么这个篮球场势必会成为一个大水池。所以激活会员时一定要集中火力激活目标，这就如同登陆作战的舰炮以及陆战队的定点打击，只有这样才能彻底“消灭”滩头阵地上的“敌人”。

1. **扩大战果**

当会员第一次被激活以后，部分会员会开始持续活跃，但是还有一部分的会员在积分用完后又回到原来的状态。这时我们需要给会员制造一个持续消费的理由，让会员能够在未来一段时间，连续几次进行消费。这个阶段的目的，可以类比登陆作战的陆军，陆军的目的就是达到最后占领的目的。就是让消费者加深体验、养成习惯，让他们成为比较坚定的会员，体现在营销上就是口袋占有率（Share of Wallet）。

激活会员绝对不是打一枪、发一炮就了事的，它是一个系统化的工作，正如同登陆作战一样，如果空军轰炸完，没有其他的军种跟进，那么这些轰炸也就白费了。另外，各个军种出场的次序也是很重要的，如果首先出场的不是空军，而是陆军，可以想象结果如何。另外，激活会员与登陆作战一样，最终的目的都是“占领”，所以会员不要只激活一次就了事，必须占领会员的“心智”，让会员养成消费习惯。

5.8 会员持续运营就是打造私域流量

会员的活跃绝对不是建立一套会员制度以后就会自己活跃起来，会员的活跃需要经过上述的激活过程，一旦激活会员以后还需要持续地运营，才能产生高粘度的会员，这也就是“私域流量”的概念。

有些人将私域流量说成是社交媒体运营的同义语，这是比较狭隘的定义。在流量成本居高不下，外部流量枯竭的今天，私域流量确实是很重要，但是它绝对不仅仅是社交媒体运营的同义语。**私域流量的定义应该是“企业取得流量，不依靠在外面花**

大钱打广告，而是靠数据、自媒体、平台的力量聚拢客户，创造粘性、进而产生裂变，使得企业线上线下客流源源不绝”。

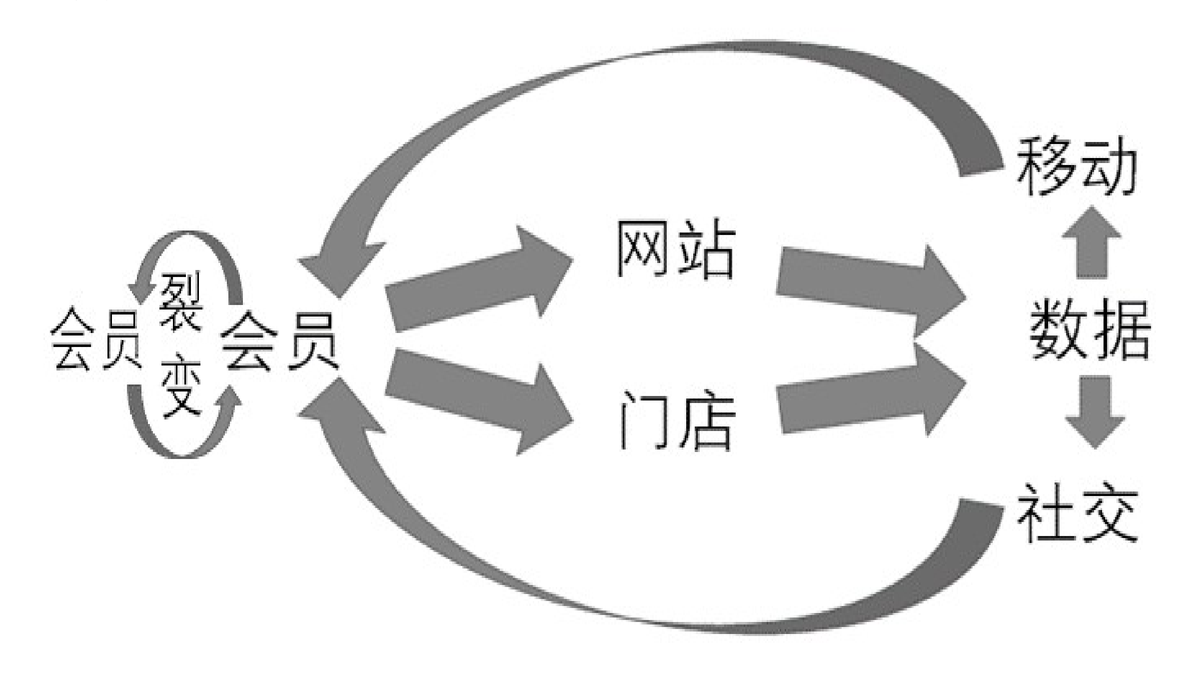


图5-4经营私域流量的框架

私域流量的概念如图5-4所示，客户到企业的线上或线下消费后成为企业的会员，企业通过线上平台（APP）或线下门店渠道取得并积累会员数据，经过会员数据分析对每一个会员客户深入了解，再通过移动互联网技术以及社交媒体运营触达客户，提供给客户有兴趣的信息与知识，保持客户的热度，并引发再次消费与裂变，这就是私域流量或是会员运营的基本框架。

5.9付费会员是客户忠诚的战略核武器

在COSTCO击败众多竞争对手，成为量贩超市的典范之后，付费会员制度就成了全球企业关注的新焦点。COSTCO目前是全美第二大的零售商，规模仅次于沃尔玛，在全球41个国家和地区有600多家门店，它的营业额超过1000亿美金。《财富》杂志把它评定为全球最受赞赏的零售企业。它的会员ARPU值（每年每人消费，Average Revenue Per User））是所有超市当中最高的，它也是大型超市行业当中最赚钱的一家。COSTCO于2019年8月27日首次在上海登陆，就因为生意太好，许多货架被消费者一扫而空，结账需要等2小时，所以开业半天就提早打烊了（见图5-5）。它为什么能够击败同行的对手？很重要的原因，就是它采取了付费会员制度。COSTCO要求所有客户必须是付费会员，否则无法结账。这些消费者都是事先缴交了199或是299元人民币的年费，**才有资格**进场购物。这种需要先付钱成为会员才准你购物的模式，成为2019年商业模式的热门议题。



图5-5 Costco在上海开业当天的盛况

COSTCO有什么魅力能够让那么多消费者愿意花299元，获得进场购买的“特权”？为什么COSTCO能够成为全球最赚钱的大型量贩店之一？在这里我们用模拟的财务报表跟大家揭秘（见图5-6）。我们把另外一家大型量贩店并列作为比较，比对一下这两家企业的损益表结构，就能够清楚了解COSTCO模式的成功之道。

	沃XX	COSTCO
售价	100	85
成本	78	75
毛利	22	10
费用	15	10
营业净利	7	0
业外收入	0	20
最后利润	7	20

3 售价定在“营业净利为”0“，销售无敌！

1 SKU 少，集中效应，大包装，商品成本低

2 SKU 少，管理较容易，运营成本低

4 虽然营业净利为“0”， 但会费业外收入高，使得最终净利高

图5-6 COSTCO与一般大型超市的损益结构对比

首先我们看两家企业的商品成本（标记<1>的位置），COSTCO 的商品成本是低于竞争对手的，原因是COSTCO的商品策略是采取少量的商品种类数（一般称为SKU，Stock Keeping Unit）。在一般大型超市，商品种类数大约是2~3万，大店SKU可能到5万，而COSTCO只有4000~5000个商品，这种商品策略产生了集中效应，使得COSTCO的商品进价比一般对手低。再加上COSTCO的商品大量采用自有品牌，这些商品只在COSTCO销售，因此也就没有广告与推广成本，所以成本更低。

其次我们再看看费用（标记<2>的位置），一般大型超市有数万个SKU，管理起来极为复杂， COSTCO的商品SKU数仅仅是对手的十分之一，SKU少，管理起来就比较容易，采购人员也比较少、需要的储存空间也比较少、运营管理的人员也少，所以COSTCO的运营费用远低于对手。

接着我们再看看售价（标记<3>的位置）， COSTCO 的商品毛利定在12%以内，这个成本的价格正好支撑企业的运营成本，使得企业整体的**营业净利为零**。而一般大型超市的商品毛利通常定在20%~23%。刚才说到COSTCO的进价本来就低，相比之下COSTCO的商品必然是超低售价，**超低售价就成为COSTCO 吸引消费者愿意花钱成为会员的关键因素**。消费者一旦花了299元成为会员，当然就想着要怎么把这299元的本捞回来，会员“捞本”的心态就彻底改变了客户与COSTCO之间的关系。试想，你得先花299元才换来进场购物的“特权”，这时你还会愿意去别的超市购买商品吗？这种特权感，也使得很多原先还没有买卡的消费者向同事、朋友借卡。这些人一旦有过消费体验后，立即可以感觉到COSTCO的低价优势，使得COSTCO的新会员源源不断增加。在

美国，COSTCO的会员数量已经达到数千万，这个数千万的付费会员量在中国看起来不大，但是在只有约3亿人口的美国，他们社会白领人士总数也不过就只有两三千万！COSTCO的影响力由此可见。

按照COSTCO的财务报表看，2019年COSTCO的税前净利是32亿美元，基本上等于它当年用户缴交的会费。全世界有哪家大型超市能够保持商品的超低售价，一年还能赚32亿美元的税前净利，无怪乎COSTCO被《财富》杂志评选为最受敬仰的零售企业了。

5.10本章小结

作为本书第2部分会员大数据的开场，本章承接了第1部分“数人头商业范式”的思维。我们从企业为什么需要会员制度开始说明，接着我们讲述了如何设计一套好的会员制度以及会员制度的六个评价原则。

另外，本章还说明了为什么会员奖励不一定全部由企业出钱，当中有很多是不需要花钱或是有外部企业愿意赞助的。我们也介绍了积分这个常用的会员激励工具，并且以登陆作战为类比，说明会员激活是一套系统化的系列工作。

本章中还提出会员运营其实就是在打造企业的私域流量。我们以COSTCO为例，介绍COSTCO是如何利用付费会员制度成为大型量贩超市的领导者，说明了付费会员制度是会员活跃的核武器。

第6章 客户联系管理四大类型框架

设计客户联系机制在实践工作上是一个非常重要的议题，有没有一个好的思考框架，可以让企业保持多维度、良好的客户联系机制？这是这一章讨论的重点。

6.1客户联系管理的四大类型

首先，请各位想一想，企业有那些状况会被动的接触到客户，又有哪些状况应该主动跟客户接触。每次在EMBA或MBA 课堂中，企业家们经常用自身案例进行热烈的讨论。企业家们可以想象出各种具体的接触客户的场景，可是这种随机列举常常是片断的。设计一个客户联系机制的时候不能用这种想到哪里算到哪里的随性做法，需要一个完整的思考框架，把各种联系场景分类以后，才能更系统化地设计出客户联系机制，以有效管理各种客户接触场景。

根据多年的客户关系管理理论研究与实践经验的总结，我们可以从两个维度来对这些客户接触场景进行分类，一个是接触的发起方（这个接触是客户主动还是企业主动发起的），另外一个是接触的性质（这个接触是计划性还是偶发性的）。

1. **接触的发起方**

这个维度是从“谁主动发起接触”这个角度来对接触进行区分的。

第一种接触情境是客户主动接触企业的线上或是线下网点，是客户有目的性或是无目性地走近或进入到企业的线下门店以及访问企业的网站、APP、微信公众号等。这种接触因为是客户主动采取行动过来的，所以我们一般也称为进入式接触（Inbound contact）。

第二种接触情境则是企业采取主动行动联系客户，这种状况是企业发现问题或是寻找销售机会主动与客户接触，这种接触是企业对外界发出信息，也可以称为呼出式接触（Outbound contact）。

1. **接触的性质（计划性或偶发性接触）**

第二个维度就是接触的性质，是有计划的接触或是偶发性（非计划性）的接触。

计划性的接触是指企业在流程操作上**预先规划，在特定时间发动**的客户接触场景，例如客户生日时的联系，客户行为发生异常时的联系，企业认为有合理推荐理由、争取销售机会时的主动联系，以及企业在事先考虑的场景发生时的联系。

非计划性的接触是指偶发的状况下产生的接触，例如，突然发生暴雨时客户跑进店内躲雨，或是客户在街上、电梯间无意接触到企业的信息。

通过上面这两个维度，我们可以构成一个四个象限的客户接触场景组合，如图6-1所示。

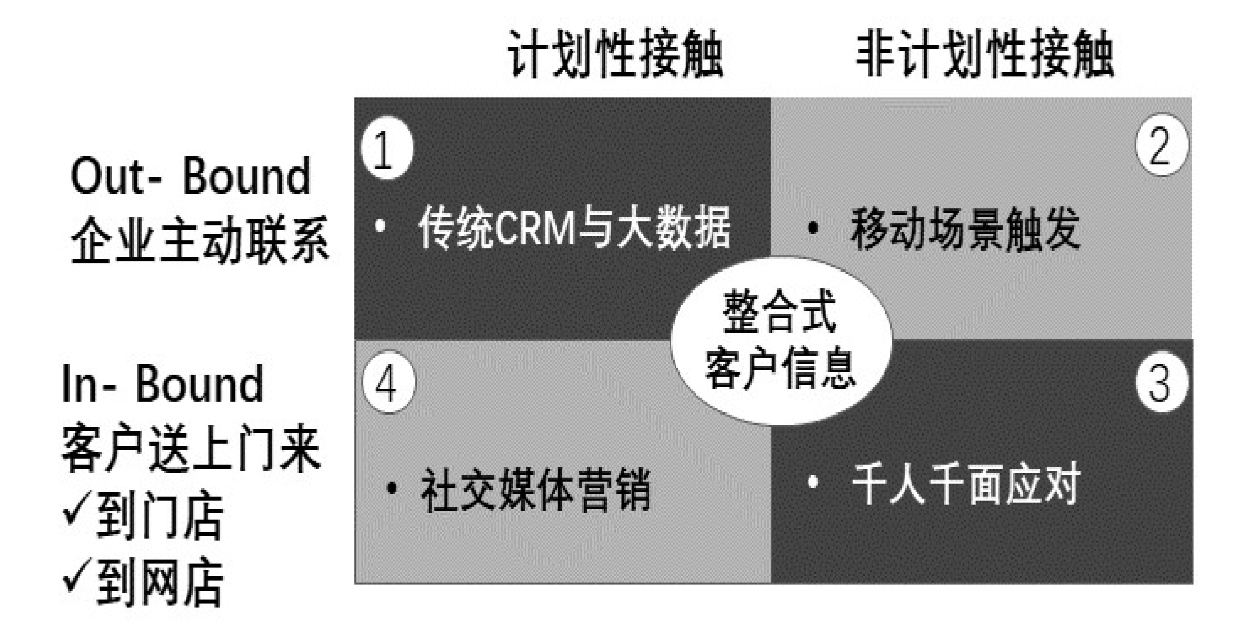


图6-1 客户接触场景组合

第一个场景组合是企业计划性的主动联系客户（图6-1左上角位置），也可以称之为传统大数据CRM的接触；第二个场景是是企业在某些突发状况下主动联系客户（图6-1右上角），它可以视为典型的移动场景触发接触；第三种场景是企业在没有预计的状况下客户主动上门发生接触（图6-1右下角位置），在实际商业场景中就是指客户访问企业的网站或是到企业的线下门店，在这两种客户接触中，企业应该为客户提供更为个性化的建议与应对方案，这种接触场景也可以称为千人千面的接触；第四种场景是客户主动上门，但是这个接触是经过企业经过精心设计的（图6-1左下角位置），最常见的形式是社交媒体营销的接触。

这四类接触当中的第一类与第三类，是比较成熟的客户接触管理模式，它们基本上都是基于数据分析而产生的行动对策。第二类与第四类则属于比较前沿的客户接触模式。

6.2传统大数据CRM的接触

我们首先看图6-1左上角这个接触情况，属于企业有计划性的主动联系客户。这种状况，通常是企业**预先制定客户联系规则**（CRM Contact），例如企业在客户购买商品后的一定时间点与客户进行回访联系，或是加强复购的再联系，客户生日问候，发现客户异常时的联系等。在传统的客户关系管理领域，这种形式的联系占最大比例，所以应当联系客户的状况也较多，主要有以下五种类型。

1. 问候

问候通常是为了对客户表现关怀、友善，最常见的例子包括客户的生日、特殊纪念日、客户成为会员的纪念日等。另外，在气候变化时提醒客户应该注意的事项、在节庆时对客户的问候等。

企业主动问候，除了表现关怀，让客户觉得企业更有人情味之外，还有一个极为重要的目的是**让客户更习惯于接到企业的信息**。如果让客户觉得，企业每次跟他联系都是在推销产品，即使企业的推荐是很精准，次数多了仍然会让客户觉得这家企业太过功利、现实，如果企业平常和客户有联系，未来企业再发起商业目的的联系时，客户的排斥心理也会比较低。正如同我们交朋友，如果平日这个朋友从不和我们联系，一旦联系就是有求于人，不免让人感到反感。

我曾经接触过两位不同的保险业务员，第一位是我朋友的妹妹，过去从来没接触过，有一天我突然接到朋友的电话，推荐他的妹妹过来拜访。这位业务员过来后，立即向我表达身份，并且想要卖保险给我，当时冲着她是朋友的妹妹，我就很快地买了她的保险，但是买了保险以后，她就没有再联系过我，直到第2年保险到期，她才又来找我。就在这个时候，另外一位保险业务员通过同事推荐也找到我，他很热忱地提出希望给我一些理财建议，于是向我询问了家庭状况，并且根据我个人状况设计了一套保险方案，于是我选择购买这位业务员推荐的保险，放弃了原来那个朋友的妹妹的推荐。在接下来的日子里，每当我的生日、过年过节的时候，我都能收到这位保险业务员的短信，让我能够感受到他的关怀，于是后面很多年我都在坚持购买他的保险。

企业与客户往来，一定要怀着关心家人或关心朋友的心态来关注客户，特别是在一些特殊日子的问候，可以让企业和客户保持较为**亲近友善的朋友关系**。当企业有商品推荐的时候再联系客户时，也不会让客人觉得反感或抵触。

1. **提醒**

这种联系是指对客户的权益提醒，例如企业主动提醒客户，他的积分快要到期，或是客户购买的付费会员卡当中有些权益尚未使用。例如，我曾经帮一个汽车后市场的企业设计付费会员卡方案，这种付费会员卡方案当中包含了每周一次免费洗车、每3个月一次免费打蜡的服务，这些权益有的客户常常会忘记使用。如果企业经常做善意提醒，让客户不要忘记使用权益，那么对客户来说，这时候的联系是友善的，日后企业如果再有其他联系，也不容易让客户感到排斥。

1. **挽回**

挽回的联系是CRM的另外一个重要机制，企业对客户行为进行例行的分析，当企业发现某些客户有流失的倾向或是已经进入流失状态，企业主动发出联系，就是一种常见的挽回型联系（至于如何做数据分析监控客户的流失倾向，我们会在后面第7章讲大数据时说明）。

1. **提升**

提升是企业经过客户分级，发现某些客户具有增加消费频次的机会之后发出的联系。例如客户有了第一次购买后促成复购，或是把客户的消费频次从每周或每月来一次增加到两次、三次。提升就是一种客户深化的运营过程。

1. **销售机会**

销售机会型的联系，指的是当企业有新产品、或是特殊活动、特定时间场景时，需要找出哪些客户最有可能购买那些产品，进而发出联系。例如，一个购物中心有一些新的餐厅、服饰店开业，应该联系哪些客户，他们最可能有兴趣。又例如，一个生产休闲食品的企业推出某一款新口味产品时，企业应该想一下，新产品

可以向谁推荐。又例如当汽车养护的行业推出一个新的美容服务套餐、换油服务套餐时，应该联系哪些客户，他们最乐于接受。

销售机会型的联系通常需要企业事先设计客户画像标签，并且进行商品与客户之间，或商品与商品之间的相关匹配分析，才能够在机会来时迅速地找出对的客户给予推荐。具体如何进行客户与商品的匹配分析、如何设计客户画像标签，我们会在第7章中深入说明。

6.3移动场景触发型接触

接着我们看图6-1的右上角的移动场景触发型接触，这种状况是在非计划的状况下，企业发现与特定客户相关的场景机会而主动联系客户，这种联系的形式，我们称为**场景触发式联系或是事件触发型联系**（event trigger）。

移动场景触发联系与传统的大数据CRM方法是不大相同的，传统大数据CRM的方法里面，企业需要对客户打标签，某个客户被打上了标签就隐含着这名客户的身份以及需求已经被指定了。例如在餐饮行业，一旦我们把一个客户定义为年轻泡吧族，我们可能会推荐这名客户一些有网红特色的酒吧。如果标签定义某个客户是年轻白领，就可能向这个客户推荐西式快餐、商业午餐来吸引他。假设一家卖服饰的企业将某一名男性客户的标签定义为白领精英，这时这个企业可能给他推荐的衣服偏向正装、或是比较高端的休闲服饰。从传统数据标签的视角来看，前面这几个例子应该是很合理的。

可是由于移动技术的发展，企业可以更精确地掌握客户的信息，某个客户当下这一时刻正在哪里、在什么地点环境、和谁在一起等信息。各位可以想一想，如果上面那位爱泡吧的年轻人此刻正和他的父亲或是母亲在某个购物中心里面，那么企业的推荐是否就应该调整呢？如果上面讲的白领精英正和他的小女儿在一起逛商场，这时候企业的推荐策略还会一样吗？显然也必须改变了。从移动营销的观点来看，同样一个人是多场景的，在不同场景下他应该会有不同需求。而传统大数据营销，通常无法考虑场景因素，只是根据每个人的标签进行推荐。

通过一些移动技术，企业得以随时掌握客户的行为轨迹，让企业能够在最恰当的场景、时机下与客户产生联系，这些场景包含了时间、地点、行为轨迹、气候变化等多种内容，这些场景将如何影响消费者的需求，我们会在后面第9章里详细说明。

6.4千人千面型的客户接触

我们再看看图6-1右下角的接触类型，这种类型是客户主动接触企业，企业根本不知道谁、什么时间会来，属于非计划性的接触。这种情况又分为客户到店以及客户访问网站两种情形。前者是传统零售的消费场景，例如餐厅、汽车养护的店铺、便利店或超市，因为有门店，客户会自己上门来消费，或是已经有过交易的客户再次到店。后者是客户浏览企业的网站或是打开企业的APP或是公众号。无论是线上还是线下，这时的关键是企业与客户联系上了，企业要怎么应对，千人千面型的客户接触是企业个性化应对策略主要针对的内容。

电子商务的发展带动了这种**个性化接触或是千人千面策略**的思考方式。在电商发展的初期，企业设计网站的页面是统一化的，不管是什么样的客户，只要访问企业的网站，所看到的内容是完全一致的。随着电子商务的发展，线上企业对于客户的标签与大数据的技术逐渐成熟，每一个客户看到的页面都是不同的，这就是我们常说的**千人千面**。目前今日头条、天猫、亚马逊、抖音、小红书等许多网站或APP都采用了这种技术，通过这种技术，网站平台、APP会在每个客户初次拜访时，在客户的电脑或是手机上种下标记（我们称之为cookie）,并且把这名客户在企业网站上的浏览过程记录下来，了解这名客户的兴趣，这名客户到网站上搜索了什么东西，是否有购买商品。如果一名客户来到企业的网站，在网站上搜索了某一类商品，甚至放进了购物车，但是最后没有付钱，这时我们是不是应该很清楚这名客户的潜在意图。客户下次再来线上浏览时，我们会立即读取他们电脑或手机中的标记，确认这名来访问人的身份以及他最近显示出的行为轨迹，进行个性化的推荐或是个性化的商品页面展示。

千人千面的对策不仅应用于线上的平台，通过影像辨识，企业在线下门店也可以对来客做立即的分辨。对于新客即使不知道他的姓名，企业也可以进行人物影像的标签记录，掌握每名新客来门店时，浏览了什么商品、是否有消费，当这名客人再次来到门店，店员也可以立即根据人物影像找出上次的记录，作为与这位来客进行互动的基础资料。这个概念还可以进一步延伸，如果这名客户是会员，通过人脸辨识的影像记录，可以很快与会员过去消费数据匹配，提出个性化推荐。在许多的行业都可以精确地区分新客与老客，也能够精准地调取老客过去记录进行更精准地推荐，例如服饰业的电子试衣间、餐饮业的点餐服务、车辆维修通过车牌的影像辨识来客身份等。

除了分别在线上网站与线下门店实施千人千面的策略之外，企业可以进一步将同一名客户的网上行为记录与门店行为记录进行匹配。例如许多客户在买手机、笔记本等数码产品时，都会先在网上搜索、浏览，锁定适合的产品，再到门店实际体

验后购买。，如果在门店看到一个客人进来，通过人脸辨识技术知道了这名客户曾经在官网上看过什么产品，这时知己知彼，就更容易向客户提出好的建议。

6.5社交媒体型客户接触

最后，我们再看看第四种客户联系场景，我们称之为社交媒体型客户接触。这类型的客户接触指的是企业针对不同群体的客户，在不同场景下有计划地发出营销信息，虽然这类型的接触也是需要在特定场景下才会更有效，但是由于社交媒体的特性，无法像移动营销一样在与客户接触的瞬间发动，社交媒体型营销需要客户打开社交媒体软件或是短视频、直播等平台，所以我们仍然将它归类为客户进入式（Inbound）接触。但是这种接触往往是经过企业的精心安排，所以我们也将它归类为计划性的联系。具体社交媒体怎么管理，我们将在第4部分的第10章到第14章中说明。

6.6整合客户信息是关键

上述四种情境的客户联系策略在运营上通常是不同的部门或是不同人员负责，例如负责大数据精准营销的可能是以数据专家为核心的团队，移动营销以及千人千面型营销则对负责人员的互联网运营经验要求比较严格，社交媒体营销则是需要编写内容的专家。但是四种力量的协同正是落实“客户全生命周期管理深度整合”的完整视野，也是企业构建私域流量的主要方法。这四个领域如何做到无接缝的连接，让客户有更好的体验呢？关键还是在“客户数据的整合”。

在前面讨论会员数据时，提到一个概念叫做“归户”，这是一个银行业的用语。银行业在管理个人金融时有两个主要的部门，一个是管理个人存款、贷款的部门，另外一个是信用卡公司，因为两者的属性差异较大，所以在国内外的银行一般都会将信用卡业务拆分给另外一家公司。早期个人的存、贷款信息与信用卡信息都是独立的，例如客户到底在银行存了多少钱又借了多少钱，有几张信用卡，信用卡的使用状况如何，买了多少基金等不同信息都放在不同的系统当中，为了彻底解决这个问题，让银行对客户有个全貌的了解，于是银行以个人的身份证号作为连接，把用户的所有账户信息进行关联，这个做法就称为“归户”。

企业在管理客户信息时一样需要这个做法，图6-1的第一个象限传统大数据CRM的接触需要的是比较完整的门店交易历史数据。首先把POS机的逐笔交易与客户账号进行匹配，使得企业具备掌握客户线下消费全貌的能力，大数据营销人员再利用这些数据进行精准营销。第三个象限千人千面的接触则需要客户在网上的交易数据，目前客户在网上交易的数据还无法实现不同平台之间的打通，主要原因是企业

对于自家的网站交易信息比较容易掌握，但是对外部平台的交易信息则还需要花更多的精神整合，例如一个客户在天猫、京东的交易信息很难关联到一起，这是因为客户不会同时告诉企业他在淘宝、京东的账号，所以企业可能只知道某个用户的淘宝账号，知道他在淘宝平台向企业购买产品，却不知道京东的某个账号其实也是同一个人。

经过企业不断努力，图6-1的第一象限和第三象限方面的数据收集工作已经有比较好的进展。但是在社交平台以及移动平台的数据整合是更花时间与精神的。企业至少要先做到掌握用户的联系偏好渠道以及购买偏好渠道，这样开展客户联系工作才能够更有效。例如企业至少要弄清楚，与某一个客户联系时通过短信、公众号还是社群会让对方容易接收得到，这就需要企业记录客户联系偏好的选择。有了这个记录，下次企业进行客户联系时就优先采取这个渠道。

综上所述，对企业来说，现在最重要的工作就是开展客户关系管理，就是需要知道某个手机号的用户，他在微信是什么账号、他在其他APP（例如视频网、小红书）或是第三方交易平台（例如淘宝、京东）又是用哪个账号。企业需要将客户在不同平台上的账号全部连接起来，才能对客户行为有完整的追踪。这个工作是有一定难度的，以目前状况来看，企业先掌握客户的微信账号以及手机号信息，再通过这两个账号与其他平台（例如淘宝、京东、视频网站、抖音等）进行数据交换，应该是比较可行的做法。

6.7客户联系管理的养鱼和打鱼思维模式

我们在前面讲了四种不同的客户联系类型，除此之外，在实际实践中，在管理数千万的用户群体时，还可以用一个简单的“养鱼与打鱼”思维模式来管理客户全生命周期（如图6-2所示）。

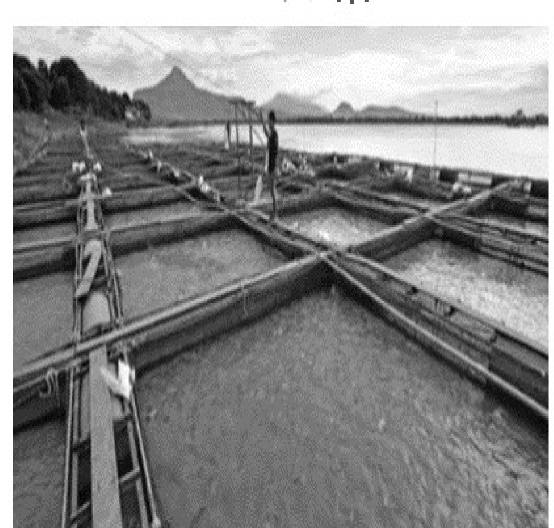




图6-2 打鱼和养鱼的场景分类

这个思维方法可以非常有效地传递在不同时间与场景下客户管理的要领。想象一下你是一个养鱼卖鱼的人，你需要怎么管理你拥有的鱼群？首先你需要找到鱼的来源，可能是从外面买来的鱼苗，也可能是自家鱼产的鱼卵，这个步骤我们把它称为第一阶段的打鱼。接下来要把这些鱼苗慢慢养大，这时候是养鱼的阶段。最后又要把鱼打上来拿去卖，这就是第二阶段的打鱼。整个客户生命周期管理过程也包含了是两次精准的打鱼以及一次长时间的养鱼阶段。打鱼和养鱼在概念上有什么不同？我们分别说明一下。

1. **养鱼——分级分群、悉心关注**

养鱼可以类比为对客户关系维护的基本工作，就是当买到不同的鱼种，我们需要把鱼分门别类地养殖，例如鲢鱼养在一池，鲤鱼养在一池，鲑鱼又养在另外一个池子。为什么要分开养，原因很简单，不同鱼种喜欢吃不一样的食物，混在一起有时还会产生大鱼吃小鱼的结果，所以需要按鱼的种类分开养殖。当一池的鱼逐渐养大，我们还需要再按鱼的体积与生长状况进行二次细分，因为即使是同一品种，不同大小的鱼需要喂养的东西可能也是不同的。经过这样的分群，等到需要把鱼打上来卖的时候，工作就简单多了。

所以我们用养鱼来形容客户的孵化与培育，它的关键就是分级分群。也就是把不同属性的客户分开来，相同属性的客户放在同一个群体池，让他们接受相似的信息，享受相同的权利，产生群体的认同。

养鱼的概念通常运用在社交媒体营销以及CRM营销的问候场景，社交营销是不断地给用户关于产品的信息，让客户加深印象，从新客逐步培养为忠实的品牌支持者，也让这些客户有内容题材进行裂变。CRM营销的问候则是保持企业与客户的联系，让客户感觉到持续的关心。

1. **打鱼——精准**

打鱼顾名思义就是要从某个鱼池里面抓几只鱼出来，所以打鱼讲究的是精准。我们前面讨论的三种联系场景——挽留、升级、机会都属于打鱼的类型，都是强调精准。企业需要知道哪些客户可能流失，哪些客户需要升级，新商品适合哪些客户，这些都是需要企业经过大数据分析进行挖掘的。还有一种打鱼的场景发生在移动营销上，移动营销讲究的是适当的时机触发客户联系，所以更要求精准。

6.8本章小结

本章讲述的是会员经营的一个重要步骤——联系管理。企业需要考虑不同的客户接触场景，在本章当中，笔者总结了两个维度、四个象限的客户联系管理分类，分别是传统大数据的CRM类型的联系、移动触发的联系、客户到店/网站时采取千人千面的接触联系、以及社交媒体接触的联系。

笔者也强调了这四种接触场景的整合关键在于“数人头”的归户，就是把同一个客户在不同环境下的接触信息整合在一起。当然由于用户在不同平台的注册信息不同，所以数据整合有一定的困难，尤其是客户在外部平台的数据更需要企业花精力进行归户。

为了进一步理解这四种联系场景，我们用打鱼和养鱼的概念作类比。打鱼时要求精准，它在获客以及推荐客户购买的场景下适用，养鱼则强调分级分群，不同类型的客户需要用不同的信息与内容来孵化或深化。社交媒体和大数据CRM的客户问候属于养鱼，强调突出企业的柔性面。大数据CRM的升级、挽留、销售机会以及移动营销则属于打鱼，强调精准。

第7章 客户数据的深度挖掘

本书的第6章与第7章都在介绍CIDR模型右半边数据和反应的相关内容（见图7-1）。在第6章中，我们说明了CIDR模型通过数据以及系统化的联系管理机制生成客户应对策略，这些应对策略包含了客户主动来到门店或是访问网站时企业应对的方法，也包含了企业应该主动联系客户，进行客户关系的维护以及客户的消费提升、挽回、推荐、裂变等工作的情况。

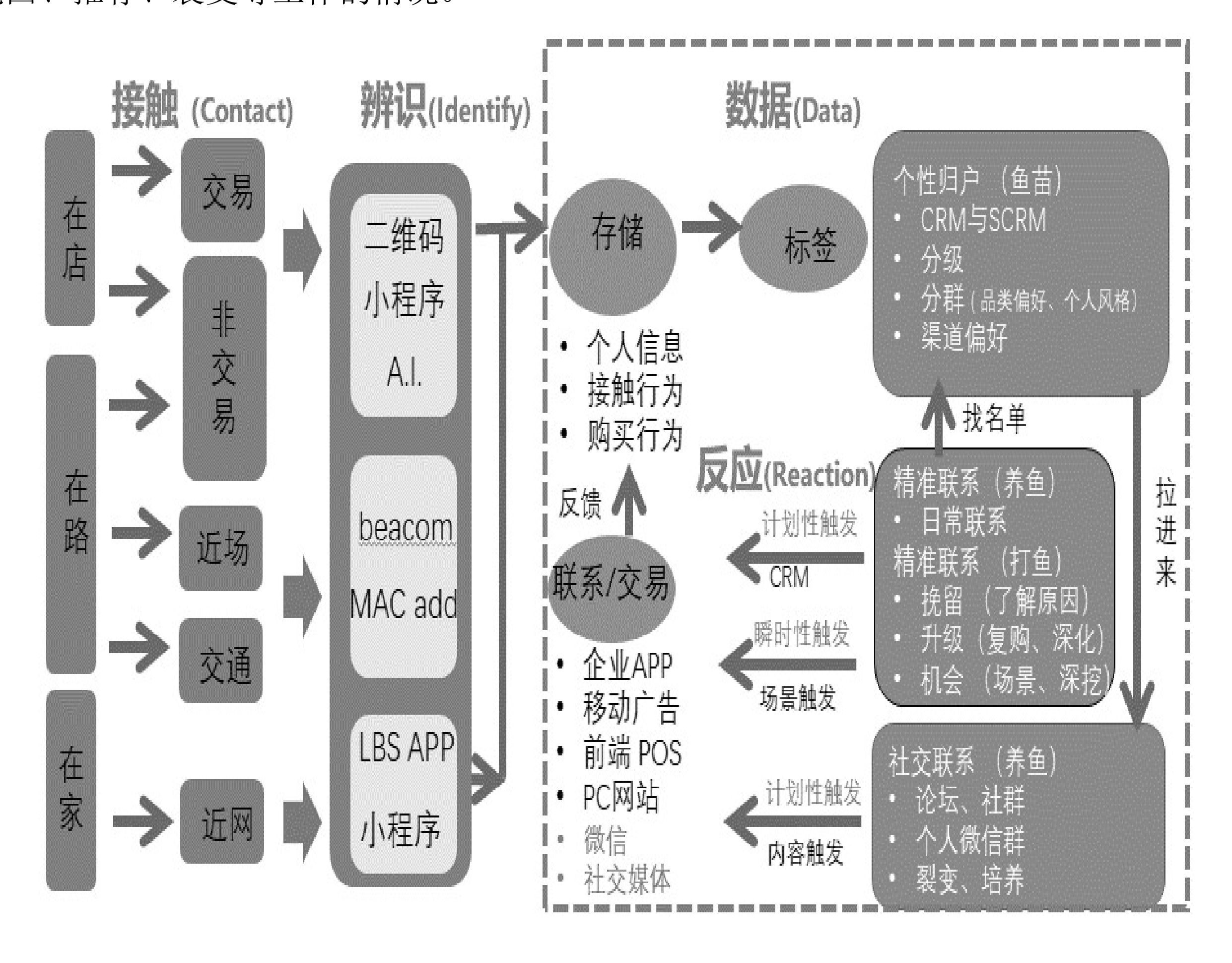


图7-1 CIDR 模型

在第6章仅仅描绘出整个体系的分类理念以及流程，并没有深入讨论这些联系场景时机是如何通过数据发掘的，以及应该采用哪些商业逻辑判断或者数据科学的算法来发掘数据。

第6章与第7章的关系是非常紧密的，用武侠小说里学习功夫来类比的话，第6章讲的是外家拳法的套路，第7章则是教你如何运气、如何发力的内功。第6章的客户联系管理机制让我们知道在哪些情形下应该联系客户，这些联系时机的场景判断

属于商业思维逻辑，但是，在每个具体场景下，应该如何确定联系对象，以及面对这些人该说什么、推荐什么，则需要大数据分析的支持。大数据分析涉及整套的方法论以及进阶的统计与算法，就是本章要讲述的内容。

本章涉及大数据的概念以及统计学的知识，对统计课程不熟悉的读者们在阅读时无需全部理解，只要掌握大致概念就可以了。至于学习过统计方法的读者，我建议你们深入了解本章内容，掌握了本章的要领，将使你在大数据营销上功力大增，让你成为企业数字营销的核心骨干。

7.1客户数据标签

1. 客户数据标签的概念

客户数据标签一般又称为360度的客户视角，其目的是分辨客户属性，并且进行客户分群。有了客户数据标签就能快速筛选人群、进一步采取统计与数据挖掘方法，进行大量数据的运算，产生不同销售机会的客户清单，进行精准营销。

简单地说，客户数据标签就是观察客户的维度。我们用一个比喻来说明客户数据标签，假设有1000个客户，站在一个大操场上，如何在瞬间找出身高1.6~1.7米、体重60~70公斤的男性？

可以通过三个维度对这群客户进行标签化：

- 性别标签：男性客户带黄色帽子，女性客户带白色帽子。
- 身高标签：身高1.7米以上的人穿白上衣，身高1.6~1.7米的人穿黄色上衣，身高1.6米以下的人穿黑色上衣。
- 体重标签：体重大于70公斤的人穿白色裤子，体重60~70公斤的人穿黑色裤子，体重60公斤以下的人穿红色裤子。

这时，你只需发出指令，要求戴黄色帽子，穿黄色上衣和黑色裤子的人出列，这些人就是你要找的人了。客户数据标签让你能够快速地区分客户，找到你要的客户。

1. 为什么需要客户数据标签

为什么直接用原始数据还不够，还需要制作客户数据标签。很简单，许多数据是有连续性的，例如前面说的体重，有人是60.5公斤，也有人是62.5公斤，还有人是59公斤，如果直接用原始数据对客户进行分类，那么就会产生无限多组组合，这就不是分组了。所以客户数据标签是用一些尺度颗粒将客户原始数据进行标签化区分，以便进行更有意义的分类、筛选以及运算。

另外一个原因是，许多的数据无法直接运算，或是如果采用原始数据运算太耗费时间，这些经过处理后的数据标签，我们称为二次运算数据。例如，一般在收集客户年龄时，不会问这个人几岁，而是问他的出生年月日，因为如果把年龄作为原始记录的话，今年客户年龄登记的时候假设是30（原始数据）,5年以后他就成了35岁，这时原始数据30就不对了。所以在进行数据采集时，通常问的都是客户的出生年月日，这样未来的任何时间，只要经过简单的计算，把需要数据当天的年月日减去客户的出生年月日，就可以知道客户的年龄了。这样的原始数据确实满足了数据随着时间改变而保持有效性的要求。但是如果我们把需求场景改变一下，我们想要在100万名客户中确定年龄35~40岁的人群人数，这时候我们就需要对这100万人逐一计算“今天日期减去生日”得出每个人的年龄（这将是100万次的运算），然后再进行年龄范围比对，再加总人数，才能算出年龄35~40岁的人群有多少人，这个计算工作会非常繁琐。如果我们能够事先处理，按客户的年龄每隔5年做一个标签，这样每个客户数据就有可以直接读取的“年龄段”，这时如果需要找出35~40岁有多少人，就便捷得多了。

为了避免每次从原始数据去计算的繁琐，我们会制定出一些经常需要使用的二次运算数据，定期维护它，在使用的时候就方便快速了。这种问题在大数据上我们称为二次运算数据，就是一种数据标签。

7.2企业客户数据标签如何设计

客户数据标签怎么设计呢？一般我们可以把客户数据区分为三种，第一种是客户基本资料，第二种是客户行为记录，第三种是客户行为预测。客户基本资料通常就是客户个人的人口统计变量。客户行为记录则是客户与企业在互动过程中所产生的记录，例如浏览行为、购买行为。第三种客户行为预测的数据无法从原始数据直接获得，而是经过分析、推理后，对个别客户行为的预判。

虽然每个行业的客户数据标签可能有所不同，但是基于多年大数据领域的工作经验，图7-2所示的六个维度标签，对于那些直接面对终端消费者类型的企业（亦即2C的商业模式）应该是比较通用的。这六个标签涵盖了传统交易、行为数据以及社交媒体数据的整合，是非常实用而且跨行业都可以参考的数据标签体系。

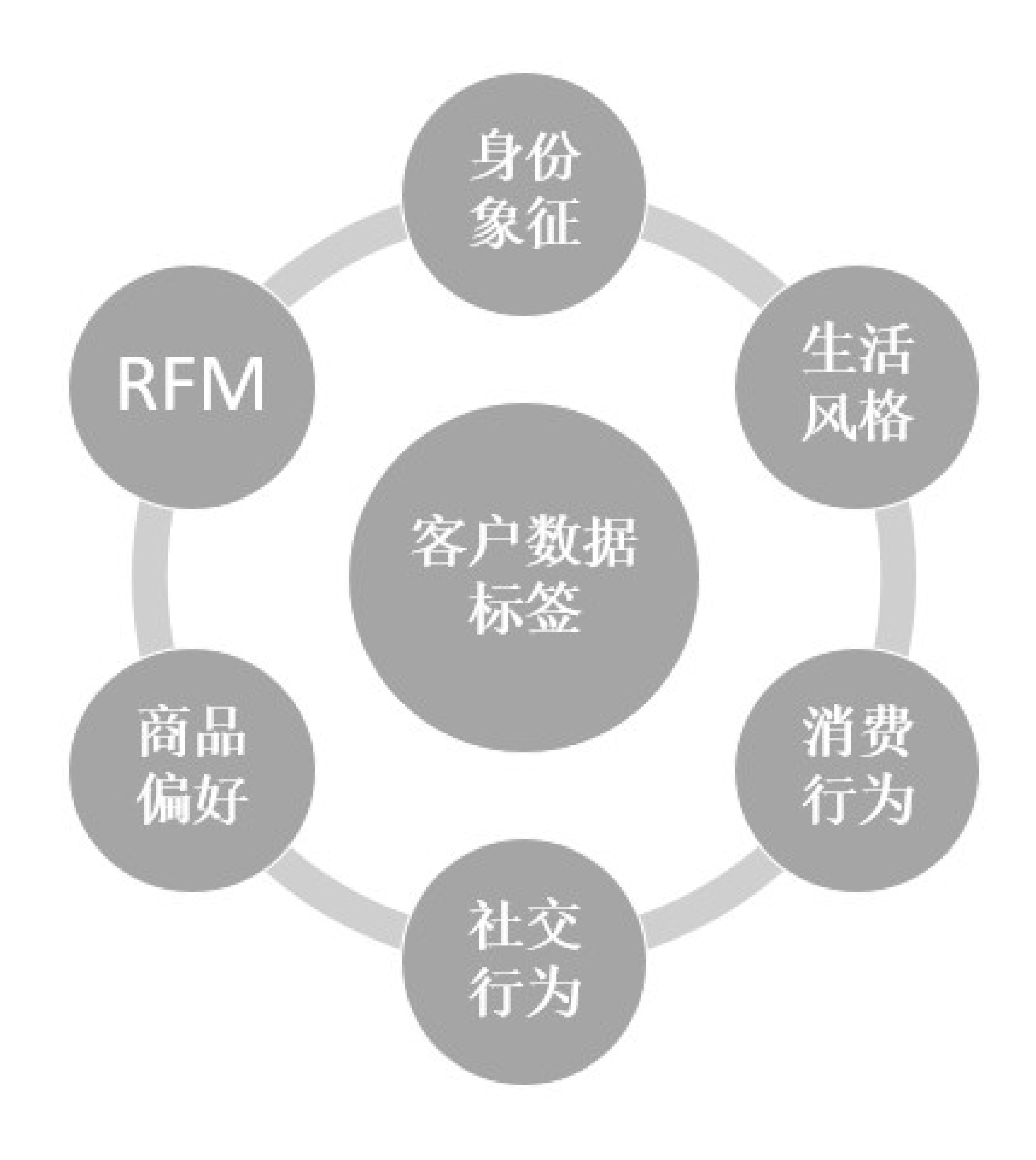


图7-2 客户数据标签六大维度

1. **身份象征（个人基础信息）**

个人基础信息就是我们一般社会心理学中说的人口统计变量（Demographic data），在社会学或统计学上常常拿来作为群体区分。在营销1.0的4P时代，人口统计变量也构成了最主要的群体划分标准。例如年龄、性别、身高、体重、居住地、工作职业等，除了这些比较基本的标签以外，也可以在这些标签当中进行较细的划分，例如工作职业又可以区分为蓝领、白领、金领、将近退休、已经退休等不同群体。

人口统计变量是一些最基础的变量，不同的变量又可以重新组合。例如通过年龄（20~30、30~40、40~50、50~60）、性别（男、女）、工作（蓝领、白领、金领）这三个属性进行组合，就可以划分为5×2×3=30个群体组合。这30个群体可能代表着不同的需求，可能就需要不同的营销诱因。

1. **生活风格**

生活风格是每个个人在生活上展现出来的行为特色，在同样的人口统计属性群体当中，因为某些个人的生活价值观不同，这些人的行为或偏好会与同年龄或同样工作身份的其他人有着显著不同。同时，某些人的人口统计变量不同，却展现出相同的行为偏好。例如，同样是上班族，因为生活方式与生活风格的不同，又可以区分为标准上班族，他们的行为是朝九晚五、两点一线，另外一些上班族则是夜猫子，晚上不睡觉、白天睡到日正当中。又例如工作身份同样是上班族，有的人喜欢泡吧夜生活，有的人喜欢规律生活，有的人追求创新改变，有的人则偏爱保守不喜欢改变等。这些人从人口统计变量角度看都是同一个身份群体，但是在生活上展现出来的态度与行为有很大的差异。

显然，这些人对生活的价值取向不同，营销学者认为通过这种不同的生活价值取向将可以设计出更深入每个消费者个人内心世界的的营销方案。这种群体划分的方法，比单纯的人口统计变量划分更有效。例如一个消费者是否会购买某个商品，并不完全取决于他是否能够承担这个商品的价格，一个属于享乐型生活价值观的消费者，如果他看上一台能够彰显他个性的汽车，即使他手头的现金不够，他可能也会以分期付款的方式先把车买下来享受生活，而不会考虑以后每个月分期付款的压力。相反的，一个生活态度保守的人，即使有钱，看到这台新车时，会想着汽车只是代步工具，现有的汽车能用就好了，就不会购买这台新车了。汽车厂家如果只依据人口统计变量数据，以客户的年龄、性别、居住地来评估消费者购车的意向，就可能无法设计出深入消费者内心世界、能够让消费者产生共鸣的促销活动了。

所以近代营销学，例如4C营销模式，就倾向采取这些指标对客户进行分类。因为生活风格能够比人口统计变量更深入消费者的内心世界，营销策划必须能打动消费者内心，才会有效。

1. **消费行为**

第三种维度是消费行为，这个维度与前面两个维度基本的思路是完全不同的。个人基础信息以及生活风格标签很大程度暗示出了一个客户可能需要什么，但是没有过多关注如何刺激客户产生立即购买行动，而消费行为标签。则指出了如何影响购买决策以及如何激发消费者立即采取购买行动。

例如消费者对于产品需求的急迫性不同，有的消费者即使没有立即使用的需求，还是会事先购买一些商品，存放着以备不时之需，另外一些消费者则是有明确的使用需求时才会采取购买行动。在服饰行业、汽车维修行业、日用快消品行业，这种客户行为的信息就很重要。服饰、汽车维修、日用快消品都有预防性的购买或是反季型的购买特性。预防性消费是消费者预期未来某个产品将缺货或是价格会上涨而提前购买。现在很多营销手法是告诉消费者，未来什么时间商品价格将会上涨，以促使消费者赶快行动。反季销售的消费者更是没有立即使用的需求，但是考虑现在买的价格比未来更便宜，所以在夏天买羽绒服，在冬天买短袖。这种反季销售对很多只在某些季节销售产品的企业非常重要，因为成功的反季销售可以让企业在淡季时仍然有一些业绩，有时甚至可以达到预先塞货给消费者，阻绝未来竞争的目的。

还有一种非常重要的购买行为指标是客户对于价格的敏感度，在经济学上价格敏感度称为价格弹性，意思就是价格变动对客户的购买行为的影响。有些客户对价格比较敏感，稍微降价，就会引发购买，另外一些消费者的价格弹性较低，无论价格怎么变动，对他们都没影响，消费者只有在需要时才会购买。当我们掌握哪些客户价格敏感度高、哪些客户价格敏感度低的信息时，就可以分群进行推广，减少不必要的让利。

另外一种消费习惯的人群在实践工作上也非常需要重视，那就是月光族。这些人在每个月初，发薪水时口袋有钱，花钱就不太节制、尽情消费，到了月末，口袋里没钱了只好节衣缩食。掌握客户是月光族的信息对发动营销的价值也非常大，因为月初很容易促成交易，月底无论企业怎么推销、价格怎么降都没效果。

最近几年由于互联网商业的崛起，用户的购买渠道选择多元化，有一些消费者倾向在线下门店中购买，另外一些人比较喜欢在网上购买，还有一些人则是跨越线上线下的混合式购买行为，这些人可能先到网上查询了解价格，然后再到门店去购买，也有一些消费者是先到线下门店查看商品，有个实际体验，然后再回到线上找价格最便宜的商家下单。所以掌握每个消费者购物渠道的偏好信息，驱动消费者到他们比较偏爱的渠道中消费，也将会提高成交的概率。

上述这些指标都属于消费行为维度的数据标签，企业掌握这些客户相关习惯的信息越完整，就越能精准掌握促销发动时机，准确度也将大幅提高。

1. 社交媒体行为

这类型的标签属于比较新的营销常用标签，它涉及对个别消费者在线上与线下的行为掌握。在网上行为方面，一般我们关注客户比较常用哪些社交平台、在社交平台的活跃度、以及在社交平台扮演的是意见领袖还是跟随者的角色。目前用户生成内容（UGC, User Generated Contents）盛行，这些UGC 早已经成为消费者最重要的的信息来源之一。企业善用UGC也已经成为影响消费者的重要工具，所以企业不仅仅要有客户，更需要有这些喜欢在网上发出内容的粉丝客户们的强力支持，而这些粉丝通常就需要从社交媒体和企业网上商城的商品评论当中去寻找，这些人也就是KOL（Key Opinion Leader），企业需要很有技巧地找到这群人，并且设法发动这群人为企业在网上或是朋友圈当中进行宣传。

线下的社交行为也逐渐引起学者和营销人员的关注，主要是因为移动技术使得大多数现代人的手机是7 × 24小时长时间在线，人际之间的往来模式也发生巨大改变，刷朋友圈是最主要的现象之一。一个企业如果锁定广场舞大妈为主要客户群，那么通过广场舞大妈的手机将是最佳的信息覆盖与传递渠道，企业需要找到那些积极参与活动的广场舞大妈，她们手机里的朋友圈，一定充满了企业想要的那些广场舞大妈客户名单。

社交媒体行为还需要关注另外一件事，就是每一名客户的信息渠道偏好。过去企业最主要的客户联系渠道是短信，但是因为朋友之间的联系工具的发展，社交媒体取代了电话与短信，这种生活习惯的改变也使得手机上的短信页面不再有太多的朋友间信息沟通。相对之下，手机短信看起来尽是商家广告，这种变化使得消费者越来越不关注短信息。从负面网络效应来解释（Negative Network Effect），短信的联系效果越来越差，未来将更少人会使用它。各位读者可以想想，你现在还会天天看短信吗，你是否记得最近一次在短信上还看到过什么比较有价值的信息？大概不是广告，就是快递通知吧！

企业要维系与客户的良好沟通，就必须充分掌握每一个客户的联系渠道偏好，到底每一个客户应该用何种方式触达最有效，这个标签也成为目前大数据至关重要的标签。

1. 品类偏好

这类标签因行业不同而有极大差异，客户在超市喜欢买什么和在服饰店喜欢买什么东西，完全是两码事，所以这个是行业化的标签，我们就不在这里赘述了。

1. RFM

RFM 这组标签无论是在学术界或是实践上，都是最常被拿来作为追踪客户行为变化以及区分客户购买行为的指标，这三个指标分别代表了客户行为的三种维度。

- R（Recency）代表客户最近一次购买时间，也就是客户当前活跃度的指标。
- F（Frequency）代表一个周期时间内客户购买的频次，也就是这名客户过去购买行为在频次方面的指标。
- M（Monetary）代表这名客户每次交易平均购买的金额，也就是客户每次的贡献度大小的指标。

这三个指标的组合可以表示不同的客户属性。F × M就是客户在一段时间内的购买次数乘以平均每次购买金额，就代表某一段时间的客户贡献，也就是这名客户的重要性。例如以每个月作为衡量周期，这名客户一个月来3次，每次消费100元，这名客户的消费总价值就是300元，这个结果就代表了客户的贡献价值，或是客户重要性。R代表着客户最近一次购买时间的远近，所以如果一个客户的F×M的值比较高，R的值也较高（就是最近还有购买）那么就表示这个重要客户目前行为正常，反过来说如果F×M较高，但是R比较差，就代表了这个客户有流失的风险，这时企业就应该赶快采取挽回行动。

RFM这三个标签，我们通常不是用绝对数值来衡量，而是用1~3或是1~5作为衡量指标。以1~3为例说明，3表示最佳，1表示最差，也就是说F=3就表示消费频次较高，F=1就表示消费频次较低。同样的概念，M=3表示平均购买金额较高，M=1表示平均购买金额较低。R=3表示这名客户最近还有来消费，R=1表示这名客户已经很久没来消费了。所以通过这套方法，所有客户就被放进3×3=9的格子当中的一个格子，客户在这9个格子之间移动，就代表了这名客户的消费行为发生变化，发生变化就值得关注了。例如一名客户的R-F-M分别为3-3-3，就代表这为客户最常光临、每次买的金额较多，两个因素合在一起F×M =9，就表示他是重要客户了.R为3表示

这位客户最近还是活跃的。如果我们突然发现，这名客户的RFM改变为2-3-3，就代表这位重要客户，已经有一段时间没来，有流失的可能，我们就需要特别关注了。而这名客户又从2-3-3移转到1-3-3，就代表了这位重要客户已经有较长时间没来，应该列入高流失风险客户，我们就应该赶快采取行动了。

7.3大数据如何找出应该关注的客户

在上一章讨论联系管理时，曾经提出来四种应该主动联系客户的场景，第一种是需要问候的时候、第二种是客户有升级机会的时候、第三种是客户可能流失需要挽回的时候、第四种是企业有新产品、新服务、新活动推出，需要找到对这些新东西比较有兴趣的客户的时候。上述四种联系类型当中的第一种是问候类型，不涉及数据挖掘方法，我们在上一章中已经比较详细讨论，这里我们就不多谈，我们把重点放在升级、挽留、新品销售机会这三种场景。

1. 找出有升级机会的客户

其实企业的每一个客户都有升级的机会，只是企业要在众多客户当中找出升级概率较高的人群，优先去提升他们。

找这些客户的时候就要从客户金字塔找起，应该先找那些升级概率最高的，而且对业绩贡献最大的那一群人，然后再依次找出升级概率低的、对业绩贡献较小的其他群体。我们来看图7-3这个金字塔。

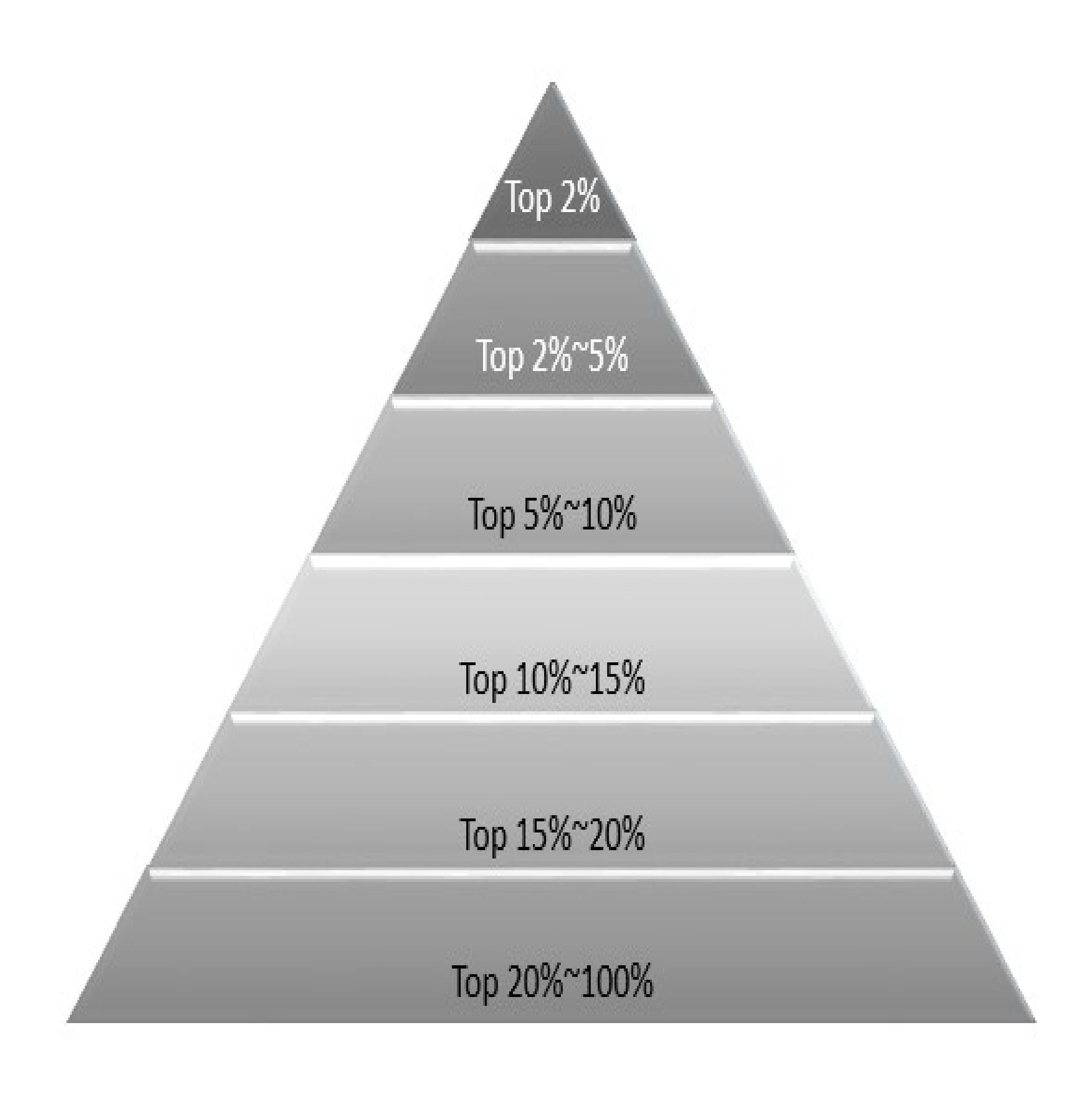


图7-3 客户金字塔

这个金字塔当中，最应该优先促使哪个群体的客户升级？按照前面讲的两个条件（成功升级的机会最高的，升级之后对企业贡献最显著的），符合这两个条件的显然就是金字塔顶端的那一群客户，顶端的那群客户是目前购买金额最高的客户（贡献显著），目前对企业的满意度也较高，鼓励他们扩大消费应该会比较容易。所以企业应该从金字塔结构最顶端的客户群体（人数占前2%）先着手开展升级（按照经验这群人贡献可能高达整体销售的15%~20%），接下来是金字塔结构中前2%~5%的客户，再接下来是前5%~10%的客户，一直到前20%的客户，按照2/8原则，稳住了这些客户，应该就掌握了企业的80%业绩了。

找出这些人以后，接着该怎么做呢？最重要的就是要把这些客户在既有的等级基础上先稳住然后再向上提升。是否记得我们在前面给会员做的定义是“企业与客户之间双向承诺”，这时企业如果想要让这些客户的等级向上提升，应该设计一个方案，让这群人看到企业对他们承诺的决心。这些人既然已经是比较优质的客户，对企业的满意程度也是相对比较高的，只要企业能给出客户认为更有价值的承诺，就可以换得这群消费者的忠诚，取得这群客户的最大口袋占有率。那么找到了这些头部客户，到底用什么方法来换取他们的忠诚度呢？那就是我们在第5章讨论的付费会员的机制。这一群人在过去既然是对企业相对满意的客户，劝说他们成为付费会员的成功概率必然较高，即使当中有一部分客户最近已经流失，也要尽可能地把他们唤回并且巩固起来。

我在某家大型服务企业做咨询项目时，一位高层主管听到我建议他们优先针对这群头部客户开展提升促销，问我为什么没有同时考虑其他基层客户的提升。我的回答是，对门店人员的工作指令要简单化，而且必须聚焦，应该每次只交付一件最重要的工作让他们执行，否则门店人员将难以操作。面对这么多不同群体，到底哪个群体的工作更为重要。举例而言，如果你是急诊室的医生，当你看到一个受伤的人，脚上没穿袜子或鞋子，正在大量出血，你是应该先帮他止血，还是先帮他穿袜子鞋子？答案当然是先止血，相信通过这样的比喻，读者们应该就了解，为什么我建议企业先从头部客户下手。

1. **找出该发动挽留的客户**

巩固了金字塔顶端的用户后，接下来我们还需要关注那些正在流失的其他客户，如何找出这些正在流失的客户并发动挽留，我们可以参考图7-4，这个模型是在许多行业验证过非常有效的工具。

过去三个月平局消费间隔天数		最近一次消费时间					
		一周内	二周内	三周内	四周内	四周以上	合计
7天以内	会员数	30,327	5,447	A 2,173	689	433	39,069
	占比	77.6%	13.9%	5.6%	1.8%	1.1%	100.0%
14天以内	会员数	15,825	E 7,436	B 4,627	2,491	C 2,416	32,795
	占比	48.3%	22.7%	14.1%	7.6%	7.4%	100.0%
21天以内	会员数	14,739	9,490	7,319	B 5,238	8,906	45,692
	占比	32.3%	20.8%	16.0%	11.5%	19.5%	100.0%
28天以内	会员数	9,683	7,461	D 6,465	5,490	B 15,601	44,700
	占比	21.7%	16.7%	14.5%	12.3%	34.9%	100.0%
28天以上	会员数	12,619	11,430	10,988	10,731	53,268	99,036
	占比	12.7%	11.5%	11.1%	10.8%	53.8%	100.0%

图7-4 用RFM对比找出流失客户

本章前面介绍过RFM模型，掌控客户的流失信息，最有效的方法就是**规律性地**比对每一名客户过去和现在的行为是否产生变化，这个关键在RFM的R与F。图7-4纵轴是客户过去3个月的消费行为，F 值分别是过去3个月，平均每7天、14天、21天、28天、28天以上到门店来消费一次的客户。横轴是客户最近一次来店的时间距离，分别是7天、8~14天、15~21天、22~28天以内，我们只要将客户过去的消费频次和最近一次来店时间相对照，就可以看出哪些人正在流失当中，以及他们的流失严重性。

举例而言，我们看第一行的数字，过去平均每7天就会来店一次的客户总共有39069人，这些人当中，最近一次来店时间是7天以内的有30327人（占39069的77.6%），他们的活跃程度与前期相比是一致的。再往右边一栏看，39069人当中上一次来店时间已经超过一周，但还是在两周以内的人数有5447人　（占39069的13.9%），这些人已经有轻度流失的迹象。再往右看上次来店时间是两周以上三周

以内的有2173人(占39069的5.6%)，这些人的流失较左边一组更为明显。依此类推，越靠右边的那些人，流失越严重。

通过图7-4 我们可以立即分辨哪些人需要额外关注，我们以图形当中楼梯状的对角虚线作为分割线，这条线的右上角的几个格子内的客户（A/B/C区的客户）就是流失客户，而且越往右上的人群流失状态就越明显。讲到这里，优先次序的问题又来了，面对初期流失与重度流失客户，我们应该先挽回哪一种人群呢？

很多企业家提出应该先挽回那些过去贡献高而且流失比较严重（亦即流失比较久）的客户群体，这个想法对吗？如果是在医院里救人，这个逻辑可能就是对的，因为需要先救重伤患者。可是在客户挽回工作上这个逻辑就不一定成立了。在实际工作经验中，严重流失的客户已经很久没来了，企业成功召回的概率本来就比较低，对企业的帮助也就比较有限。应该先从轻度流失的VIP客户下手，因为这些人的流失变化只是初期现象，企业成功召回的概率是很高的。所以建议先找那些贡献高的初期流失人群进行挽回，接着再找那些贡献次高的初期流失者，当这些人都处理好以后，再去找那些重度流失的客户。

针对这个次序的逻辑，笔者曾经做过多次的对比测试。我们将客户分为初期流失、中度流失、以及重度流失三个群，我们发现用同样的促销政策，挽回的概率高低排序就是初期流失高于中度流失高于重度流失。千万不要认为应该先去关注重度流失的客户，如果这样，你会发现，你的CRM永远在处理重度流失的客户，效果必然不好。客户挽回请记住以下四个原则。

（1）预防重于治疗

企业家们要关注企业当中与客户服务相关的工作是否到位，避免客户产生不满。如果你的企业是以门店为主，主要业务是销售商品或提供服务，请先关注商品是否有问题、门店的服务是否到位，如果这些基础工作没做好，再好的CRM或会员制度都难以留住客户。

（2）定期筛检

企业必须按照图7-4介绍的方法，规律性地追踪、筛选，找出那些已经露出流失迹象的客户。筛选的频率可以参考以下行业的建议：

- 便利店行业或超市行业应该以周作为会员活跃度指标，每周扫描一次客户行为是否产生变化。

- 在写字楼附近开快餐店供应上班族午餐的店，应该以周作为会员活跃度指标，每周扫描一次客户行为是否产生变化。
- 做西式快餐的企业，例如炸鸡、汉堡类快餐店，可以用一个月作为活跃指标，每周扫描一次客户行为是否产生变化。
- 汽车养护、清洁的企业，或是卖衣服、家居饰品的行业，最少应该用1~2个月作为活跃标准，每周扫描一次客户行为是否产生变化。

（3）标靶“治疗”

每个客户的状况都是不一样的，所以客户的挽回措施必须对症下药，首先需要了解客户流失的原因，设计挽回优惠的内容必须考虑这名客户原来的消费品类，激励内容千万不能“一视同仁”。例如，在便利店或超市行业，要先找出这名客户原来比较喜欢购买的产品，基于这些产品提供优惠，效果会比通用优惠券好些。

（4）早期“治疗”，治愈率高

越早期的“治疗”效果更好，因为初期流失的客户对企业还有比较深的印象，可能只是一次的不满意，或是受到竞争对手的利诱使得客户暂时不来光顾。企业应该在发现问题后，立即采取补救行动，让客户有些改观，否则时间久了，客户与企业的关系越来越淡，挽回效果也就更差了。

有一次，我帮一家企业进行客户唤回工作，可是多次实验看到唤回效果就是不见起色。后来问了一下企业的负责人这些客户流失了多久，才知道这些是流失一年以上的重度流失客户，于是我赶紧让这家企业先找浅度流失客户开展挽回工作，效果立刻提升。本着上面的四个原则来处理企业的客户流失问题，企业的客户流失一定可以降到最低。

1. **找出新商品、新服务机会的客户**

还有一种状况，企业营销部门也需要确定联系的客户群体，那就是当企业有一个新产品或是新服务推出的时候。这时就需要动用数据挖掘的方法，我们会在下面内容中详述。

7.4大数据帮助企业精准地面对客户

建立了客户数据标签，企业就应该在日常运营过程当中，定向、持续地收集客户行为数据，逐步积累对客户的了解。接下来就可以通过这些积累出来的大数据，建立更好的营销机制。不过数据是死的，企业需要一些数据分析与挖掘的能力，才能让数据活用起来。

讲到数据分析，很多搞数据的人动不动就说自己懂得许多神秘的算法。根据实践经验，企业其实不需要急着花大钱去搞那些过于复杂的数据分析方法，因为还有更多有脉络可循的逻辑或是经验法则，可以更有效地为企业解决大部分的问题。如果这些基础的方法都用上了，而且在财力、人力许可的条件下，再去研究一些算法也不迟。这里列举说明一些常用的基础数据分析方法，相信可以有效地满足大多数企业的大数据分析需求。

1. 逻辑推理法

很多企业家在进行数据分析时总是先想到运用统计学、算法，觉得这样做才能有效。不过我建议在实践工作中，请先不要太急着去运用那些纯数学的工具，因为很多商业现象或消费者行为规则，其实可以很直观地看出来。例如早上吃牛奶豆浆、中午吃快餐，这些事情其实不太需要动用到统计或是多深奥的算法，凭着生活上的经验大概就知道了。根据经验，有几种逻辑推理的规则，其实就可以发现许多很好的商业机会。

（1） 基于时间维度的推理

基于时间维度的推理就是客户什么时间会需要什么产品，这个推理是最直接的。如果你是开便利店的，早上七点推荐早餐相关的产品是最直接的，例如包子、三明治、牛奶、豆浆等。如果你是汽车后市场的行业，很多开车的人在假期会有出远门的行程安排，凭经验你也可以很直观地想到这些客户会在出发前需要什么服务。如果你是卖服饰的，需要在不同季节推出当季产品。这些都是不需要分析就知道的客户的应对策略。因此这些按照时间维度整理出来的内容，就是很直观、有效的规则。

（2） 基于相关品类消费先后次序的推理

第二种常用的推理方法是基于商品消费的先后次序关系进行推理。例如你是装修行业，看到一位客户买了房子，你一定会知道，这位客户接下来的需求就是要装修，装修完了就是买家具，这些都是生活常识，并不需要太多分析就可以知道的。

另外在母婴行业，当一个女性客户生了小孩，开始会需要买尿布、买奶粉，到了一定时间又会需要购买婴儿辅食食品，这些事也是不需要什么分析就可以知道的。在汽车的使用与维护上也有一定的规律，例如汽车行驶5000公里需要一次小保养，小保养一般是按照一个清单一条条进行处理的，从这些清单常常会衍生出一些其他容易耗损的零部件更换、清理的项目，这些内容虽然不是小保养的必须项目，但是检查后一并处理也是很合乎逻辑的。

（3） 基于场景进行推理

第三种常识性的判断是根据行业的不同场景推理。如果你是开便利店的，下雨天时，你需要把雨伞拿到比较显眼的位置，因为一定会有人忘了带伞，需要买一把伞以免淋雨，这就是从场景维度推理的需求。很多数据也证明，在购物中心内，人们看电影时会买一些零食，看完电影后，如果正巧遇上吃饭时间，很自然地就会需要找个餐厅去吃饭，这都是很合理的场景推理。

上面讲的按照时间、品类消费次序关系、场景需求进行的推理，都是不需要数据分析就能知道的。我在某家连锁便利集团总部工作时，公司觉得大数据分析很重要，于是花大钱请了某家国际知名的大数据公司，开展大数据项目，经过这些国外数据专家几个月的数据整理与分析，结果得出消费者买早餐时豆浆与包子是相关的，面包与牛奶是相关的。这些所谓大数据专家分析的结果，让我们这些实际负责业务运营的人啼笑皆非，因为对于稍有经验的营销人员来说，这些根本都是常识，哪里需要动用这么高深的算法，这简直是杀鸡用牛刀。

1. 统计与数据挖掘方法

统计学上有很多不错的方法可以用于数据挖掘，本书整理了几个在实践过程中非常有效的统计方法给各位做概念性的介绍。对于企业家们来说，粗略掌握这些数据统计方法就可以，实战人员则建议多花一些时间来研究这些方法。

7.5相关分析（Co-relation analysis）

相关分析是一种非常基础的统计方法，它的主要概念是测度两个现象之间同时出现或是大小变化正向或反向同时发生的概率。我们在学统计时，常常会用家庭所得与学生学业成绩是否相关作为例子。许多研究发现，在同一班级当中，学生家庭所得与学生的成绩有一定程度相关，家境条件好的学生，成绩好的概率比家境差的学生要高。

相关分析发现两个现象相关的结果并不一定具有因果关系，例如上面说的学生家境与学业成绩的关系，究竟是因为学生家境好，有条件接受课外辅导所以成绩好，还是因为家境好的学生，他们的父母通常教育水平比较高，通过父母后天对孩子的教育或是父母的遗传，使得学生成绩好，这是一个在教育心理学上说不清的问题。

在企业的营销上，相关分析的应用也极为广泛。例如我们需要判断某一个商品的消费群体是哪些人，这时就可以利用相关分析，将商品销售作为一个变量，不同的客户数据标签作为另外一个变量，就能够找出符合某些客户数据标签的客户购买某些商品的概率特别高。有了这个答案，我们就知道遇到哪些人应该推荐这个产品，因为这时某个人群标签与这个商品销售两个变量出现了相关性。

例如在便利店当中购买蔬菜沙拉的客户与体重有一定的相关性，通常体重轻的女性客户，购买蔬菜沙拉的概率显著高于体重较重的女性。虽然我们并不知道，到底是因为这些女性爱吃沙拉，所以体重比较轻，还是因为体重轻的人，本身就更注意体重变化，所以更喜欢吃蔬菜沙拉。不管谁是因、谁是果，营销人员只需要知道两者确实有一定关系，那么见到体重轻的女性推荐蔬菜沙拉的成功率就是较高的。

7.6回归分析（Regression Analysis）

1. 简单回归分析

统计上有一种分析叫做回归分析，它是用来发现一个变量受到另外一个或是多个变量的影响程度的大小，前者我们称为因变量，后者称为自变量。例如，一个学生的成绩可能受到家庭人数、家庭收入、住家与学校距离等三个因素影响，这时我们可以用一个回归分析模型，依据某个学生的家庭人数、家庭收入、住家与学校距离推测出这个学生的学业成绩。

1. 逻辑回归分析(Logistic Regression analysis)

上面介绍的回归分析因变量是一个连续的数据，也就是说，学生的得分这个因变量可能是80、81、90等连续的不同数值，但是在精准营销上，我们更在意的是这些客户买与不买的概率，这是二选一的结果，我们称之为“非连续性”的数据（亦即0与1的结果）。这时我们会用另外一种统计方法来测度买与不买的概率，这种统计方法称为逻辑回归分析（Logistic Regression）。

逻辑回归分析是一般回归分析的一种特殊形式。例如，我们要分析一个消费者是否会购买某件时尚款的轻薄羽绒服，这时某几个消费者的标签是自变量，消费者买与不买的选择是因变量，消费者的选择只有0（不买）或是1（买）。影响消费者买不买的因素可能是性别、年龄、工作身份以及是否购买过同品牌的其他款衣服等四个变量。这时根据逻辑回归分析就可以预测某个类型客户买与不买的概率。

从上面这些对统计分析工具的介绍，大家应该可以感觉到客户数据标签的价值。我们在做客户行为分析以及预测时，这些客户数据标签就是因变量或是自变量，利用这些比较科学的方法，我们对于客户行为的预测就是科学的，而不是纯粹想象的。我们常常用这些统计方法运算出来一个客户最可能买什么产品或是某个产品最适合推荐给什么样的客户，把这些结果储存在每一个客户的档案当中。当我们在网站上或是门店遇到一名客户时，就可以通过客户身份辨识，检查适合推荐给这个客户的商品并给予推荐，这就是精准的应对客户，也就是千人千面了。

当企业开发出一个新商品，我们也可以按照已经购买客户的特性，找出那些具有相类似标签的客户，给他们发送短信或是定向广告，这就是精准营销了。

上述的三种方法，相关分析、回归分析、逻辑回归分析的应用场景还是有些差别的。相关分析可以用在比较简单的两个商品之间的关系，或是某个客户数据标签与某个商品间的关系，前者我们称之为P2P（Product to Product）分析，后者称为 P2C（ Product to Customer ）分析。回归分析与逻辑回归分析则用在通过多个自变量来预测因变量结果的分析，自变量可以是多个客户标签，例如性别、居住地、薪资、身份等多个因素，来预测消费者的购买概率（因变量）。客户数据标签可能有着成千上百个，有时候我们会将这些标签进行分类聚合，形成几个群体，例如我们可能把“男性+居住在城区+薪资5千到1万+上班族+喜欢上网”聚合成一个大标签称为“城市白领新贵”，又把“男性+居住在郊区+薪资3千元以下+务农+喜欢上网” 聚合成一个大标签称为“新时代农民”，然后分析两个群体（分群的算法在聚类分析中会详细说明）的购买概率差异，一旦确定这两个群体将导致不同购买结果，就可以根据这些条件筛选对象进行精准营销。

7.7购物篮分析（Market Basket Analysis）

购物篮分析是一个应用极为广泛的大数据算法，它的概念源于超市的购物车。统计学家发现，当一个客户进入超市买东西的时候，商品之间存在着一些关系，相关分析比较适合处理的是个别商品间的关系，例如一个客户买了尿布，同时买奶粉的概率必然比较高。或是某个属性客户与个别商品的关系，例如穿牛仔裤的男性更倾向买万宝龙（Mabol）品牌香烟，这些都是一对一的关系（前面讲的C2C或是P2C

的应用）。但是在许多环境下我们可能要考虑，一个客户买了某个商品后，有较高的概率会再买其他某个或是某几个商品，当我们发现某些商品的相关性较高时，在卖场当中，我们就可以把这些商品放在一起做促销。

这种概念不止适用于快消品，在餐饮行业也非常重要，餐饮业者希望用更少的菜品产生更多的销售，因为菜品种类少就可以降低采购复杂度以及采购成本，因此也会降低运营成本，并且提高上菜速度，增加客户的满意。客户来餐厅吃饭，通常不会只点一道菜，这时服务员的精准推荐就非常重要。当服务员推荐的菜品被客户接受，客户的感觉会比较好，也节省了点菜时间。如果连续推荐几道菜都被拒绝，客户就会产生强迫推销的感觉，索性拒绝再多点菜，这就会影响销售客单价。统计学者发现，消费者在点菜时，不同菜品之间也有相关性。例如在西餐厅，点了沙朗牛排的客户，更倾向点牛尾汤或是蔬菜汤，在中餐厅，点了咖喱炖牛肉的客人，更容易点青菜或是大白菜。如果我们掌握这个规律，就可以把相关性比较高的菜，在菜单上放在比较靠近的位置，或是索性组合成一个套餐，这样就可以有效增加客户的消费总金额。

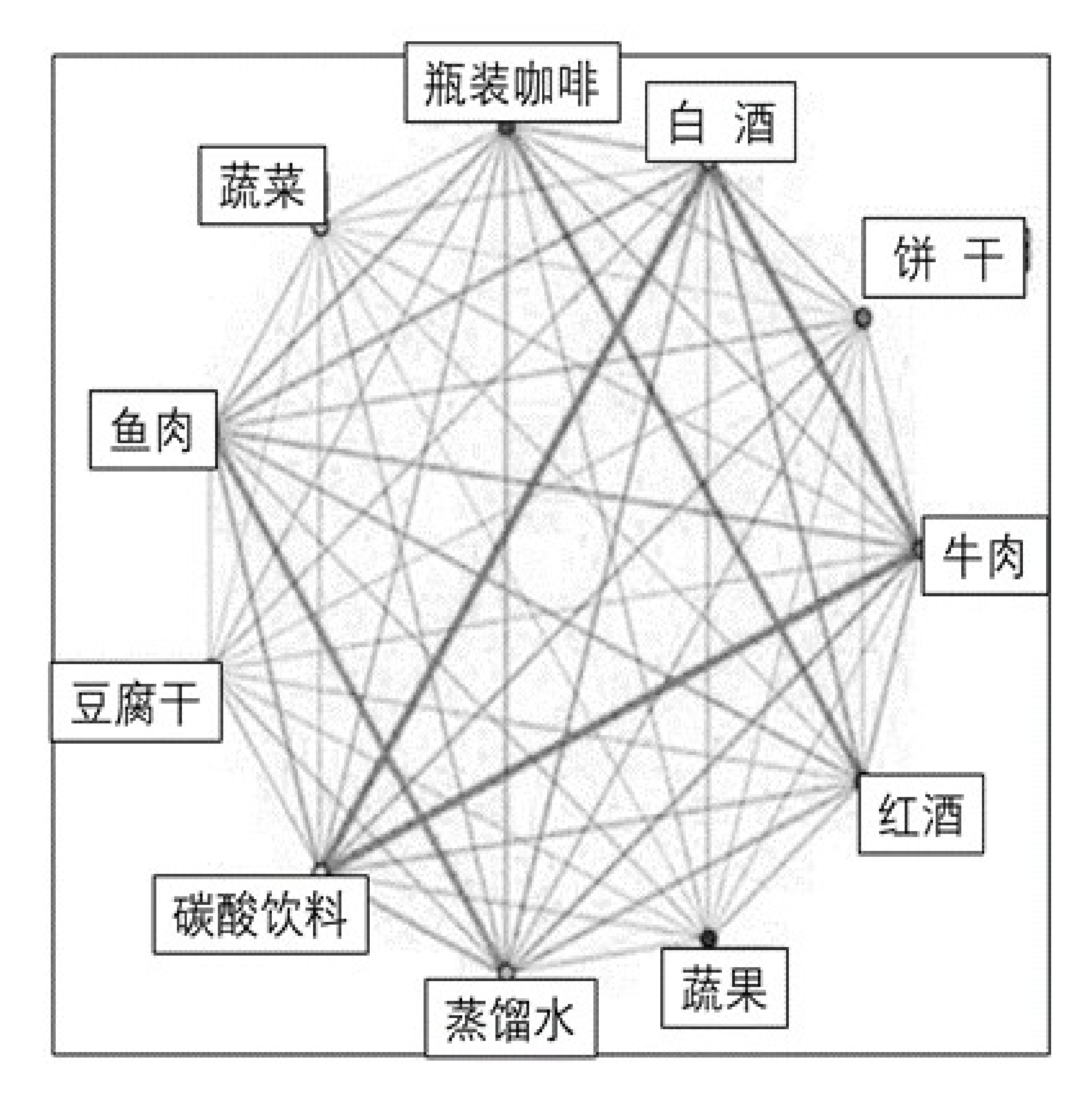


图7-5 购物篮分析的概念

购物篮分析的逻辑与统计学方法比较起来相对简单也比较容易理解。图7-5上列出了11个商品，这些商品都是超市中常见的商品，到底哪两个或是三个商品比较容易被一起购买呢？统计学家想出了一个点子，他们在超市找出大量的小票，列出每张小票上的所有商品（如图7-5所示），来找这些商品的并买关系。例如某个客户买了白酒又买了碳酸饮料，我们就在白酒与碳酸饮料之间画一条线，另外一个客户买了红酒又买了瓶装咖啡，我们又在红酒和瓶装咖啡之间画一条线。这些所有两两配对的商品组合，称为品项组（Item set）。

我们把每一个两两配对的连接线数进行加总，例如买了白酒又买碳酸饮料的这条线出现了1000次，其他有的两两连接线则只出现了100次，这种结果就支持白酒

和碳酸饮料的并买概率高于其他商品组合，所以这两个商品就可以放在临近位置，或是捆绑销售，这样消费者一并购买这两个商品的概率就会大幅提升。

当两两连接测试做完以后，我们会再从当中找出每组三个商品的连接，这时就会发现某三个商品的并买概率更高。同样的道理我们也可以把这三种商品做捆绑销售，也同样能够提高三个商品一并购买的概率，这样又进一步的提高了客单价。

7.8贝叶斯定理（Bayes’ theorem）的应用

通过上面的统计分析算法，我们知道了产品与客户之间的相关程度，这样对于不同标签的客户，我们就可以采取不同的产品建议方案。有了这些数据作为基础，企业在面向个别客户时的应对策略就可以更为精准。如果你的推荐精准，客户会认为“你懂我”，如果你的推荐不够精准，对于客户来说就是骚扰。

相较于盲目推荐，当一位客户已经购买了某个商品，我们再推荐某个分析所锁定的特定商品给这位客户，这时的购买率就会增加。我们再介绍一个较为深入的统计方法，它可以告诉企业这个推荐的精准度是多少，成交率会提高多少。这个问题是很关键的，因为它直接影响了销售客单价以及客户满意度，在客户心里，“你懂我”还是“不懂我”，就表现出来了。

例如你是开餐厅的，你想向客户推荐酸辣汤，如果你直接推荐，客户接受的概率可能只有20。经过统计的算法，当这位客户已经先点了另一道菜，例如他点了红烧排骨，你再推荐酸辣汤，这时他接受的概率可能会大幅提升到60%。这个时候你就可以根据这名客户已经发生的行为，经过计算再决定下一步应该怎么推荐。同样的，假设你是开运动用品店的，你想推荐一件T-Shirt给客户，为了提高成交率，你也可以用类似的方法来计算，当这个客户买了其他产品，例如买了运动鞋，这时再推荐T-Shirt，推荐被接受度可能也会提高。

我们也可以用个人标签作为已知事件，如果对所有人都推荐一个商品，可能就构成了骚扰，但是如果我们知道客户的特定标签，经过分析，就会知道符合某个属性条件的客户会购买的概率较高。例如假设客户是夜猫族，向他推荐某款啤酒的成交率会大幅提升，这时，我们知道谁是夜猫族就很重要了。

上面描述的方法在统计学上叫做贝叶斯定理（Bayes’ theory）。贝叶斯定理属于统计学上更进阶的方法论，贝叶斯定理就是在检验当某个行为发生后，是否另外一个行为发生的概率也会提高。具体描述这个定理需要用几个统计学上的符号：$P(A)$、$P(A,B)$、$P(B|A)$。

- P(A)：所有客户购买某一产品A的概率。
- P(A,B)：P(A,B)表示支持度，是某个客户同时选择购买A、B两个产品的概率。

前面两个数据，我们可以从所有客户的购买记录中计算得到，然后用来计算置信度与提升度。

- P(B|A)：P(B|A)表示置信度，就是客户购买A之后，还会再选择购买B的概率，P(B|A)的计算公式是P(B|A)=P(A,B)/P(A)，等号右边的意思就是在购买A的情形发生的前提下，又同时买了A和B的概率。我们用一个生活上的例子来说明，P(A)是一个市场上消费者买鱼的概率，假设100人当中有30个人，P(B)是市场上消费者买虾的概率，假设100人当中有40人，P(A,B)就是市场上消费者既买鱼又买虾的概率，假设100人当中有15人。那么买鱼的人当中又会买虾的概率就是15/30，也就是50%。置信度的概念就是给你一个信心程度，知道这种状况发生的概率大小。分母变小或是分子变大置信度都会增加。例如上面的例子，如果买鱼的人数不变，即P(A)不变，而鱼虾同时买的人数增加，即P(A,B)增加，假设增加到20人，这时人们买了鱼会再买虾的概率就提高到20/30 = 66.7%。置信度必然小于一，因为同时买鱼又买虾的人数，必然比只买鱼的人数少。
- 提升度: 以P(B|A)/P(B)来计算，它是测量消费者先购买某一产品A后，对另一产品B购买度的提升比例，所以当提升度大于 1才需要把A,B的组合列入考虑推荐。我们再从公式上来解释一下，提升度就是P(B|A)与P(B)的大小做对比，以上面的例子为例，P(B)是买虾的概率（20%），P(B|A)是人们买了鱼后会再买虾的概率（50%）， 所以提升度是50%/20%= 2.5。也就是说我们在不知情的状况下推荐客人买虾的成功概率是20%，但是如果我们知道这个客人买了鱼，我们向他推荐虾的成功概率就是50%了，所以事先知道他是否买鱼再决定要不要推荐虾，可以提高推荐成交的概率。

上面所说的提升度大于1，表示接受推荐的概率会提高，但是概率会提高不一定就表示一定要做推荐，因为组合方案有很多，我们需要从中找出更优的方案，所以我们需要先列出所有可行方案，再从中择优推荐，推荐的优先次序是：

- 首先，选出提升度大于1的所有组合。（小于1就代表推荐没有提升）

- 接着，再从这些大于1的组合当中，按照置信度从大到小排列（置信度就是发生同时购买的概率），作为推荐次序。

贝叶斯定理在电子商务上已经被大量采用，而且为电商企业带来很大的业务增量.例如亚马逊的个性化推荐以及千人千面机制，就是根据这个原则制定的（见图7-6）。



图7-6 亚马逊基于贝叶斯定理计算的商品推荐

如图7-6所示，如果某个客户对左边的书包有兴趣，这时他购买右边四个商品的概率，就会比一般客户的概率要高。亚马逊在左边这个商品页面的结尾，就推荐了这四个相关商品，这个推荐就是用贝叶斯定理计算出来的。

7.9聚类分析（Cluster analysis）

我们用相关分析、逻辑回归分析解决了什么人需要什么商品（即C2P, Customers to Products或是P2C, Products to customers）的问题，用购物篮分析解决了购买的产品与产品之间的关联度（P2P，Products to Products）的问题。这些问题都属于战术层面的问题，但是在战略层面，我们还有一个重要的问题没有解决，就是我们的客户到底是谁。

企业在开发出产品时经常会说，这个产品的目标客户是谁，但是经过一段时间销售，到底这商品是不是卖给了这些人，则是评估商品定位或是诉求是否准确的标准。在帮许多企业做咨询的时候经常会听到企业家告诉我，“我们面向的客户群体是80后、90后、或是年轻白领”。我常常问他们一句话，“你确定吗？在你的想象中希望能够吸引到的客户（目标）和实际来购买的客户属性（实际）一致吗？”这个问题对企业来说至关重要。

另外，即使你想象的目标群体是对的，这些所谓的白领或是80后、90后里面其实还有很多不同的次级群体，我们能否在白领群体里面再细分，掌握这个信息对于产品策略以及促销绩效至关重要，有没有统计或是算法可以回答这个问题呢？

统计学上的聚类分析常被用来解决这个客户区隔（Segmentation）的问题，聚类分析是选取多个变量，把这些变量值相近的客户分成一个群体，图7-7 就是聚类分析的表现。

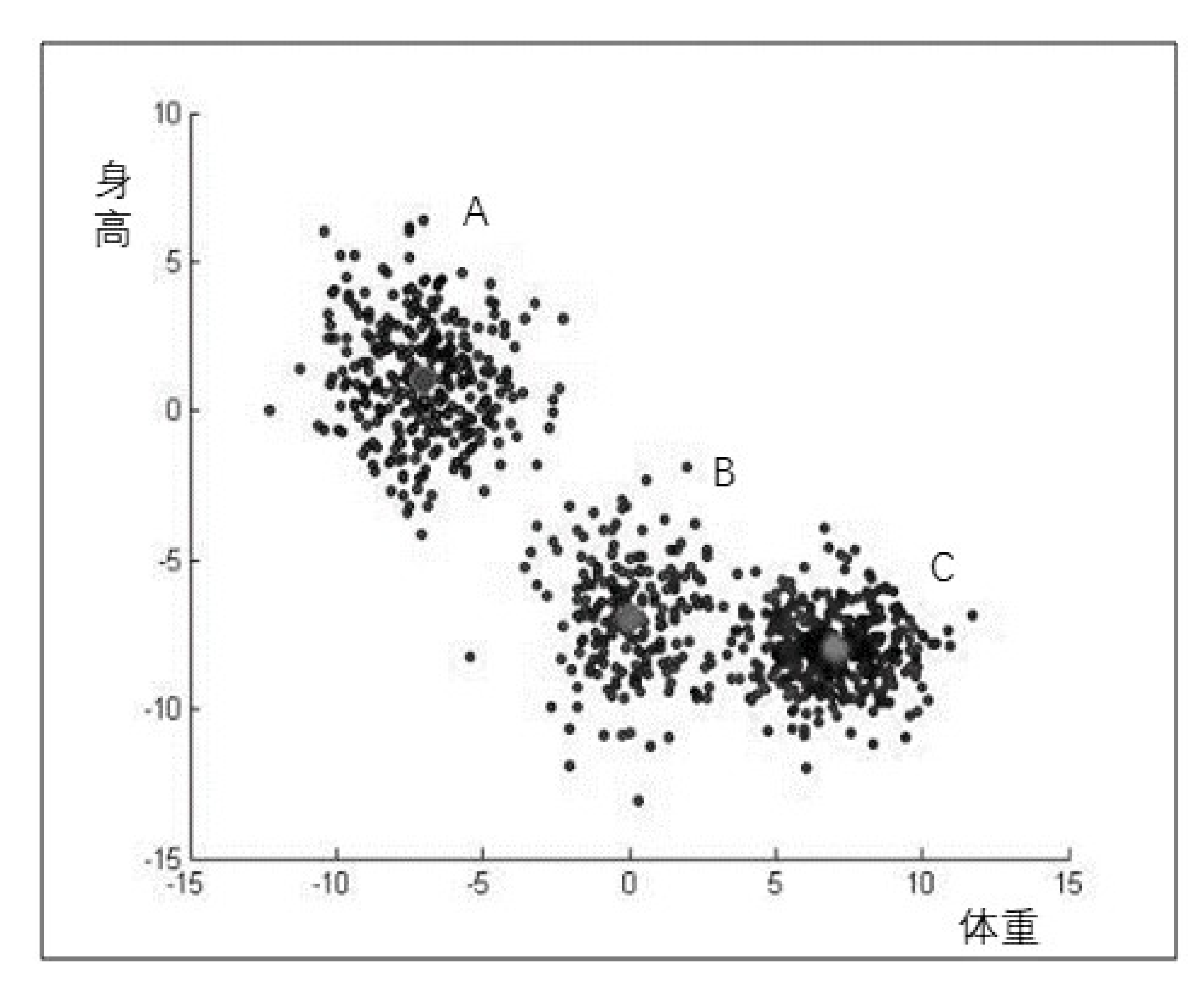


图7-7 聚类分析的表现

图7-7是个聚类分析简化的模型，它只取了两个维度进行客户区分，横坐标是体重，越往右边越重，纵坐标是身高，越往上越高。这时我们可以根据所有客户的身高体重，划分为A、B、C三组人群，A组属于身高较高但体重较轻的人，C组属于身高较矮但体重较重的人，B组则是身高与体重居中的人。这样是不是就很清楚地把客户区分出来，如果你是做健身或是减肥、塑身的行业，你应该就会发现这种区分太有用了。如果你和BAT合作，在没有见过客户的状况下，BAT提供你这些客户标签，你就应该知道面对每个族群，应该跟他们说什么比较容易说服他们加入你的健身俱乐部。

分析时如果只有两个变量为坐标，我们可以在二维坐标平面图上清楚地将所有客户进行区分，但是在实际工作中，我们可能需要三个、四个甚至十个维度的变量做更精确的划分。例如上面的例子里我们可以再加上文化程度这个维度，这样就形成了三维空间，分群的视角可能就会发生改变。人的眼睛只能判断出三个维度的分布，如果有更多的维度就需要靠数学方法了，聚类分析可以让营销人员任意选取N

个维度进行客户分群，这就是聚类分析的用途了。当然选择过多的维度不见得就一定比较好，在统计学上我们通常还会用因子分析（Factor analysis）方法把N个维度的变量聚合成少数几个维度变量。

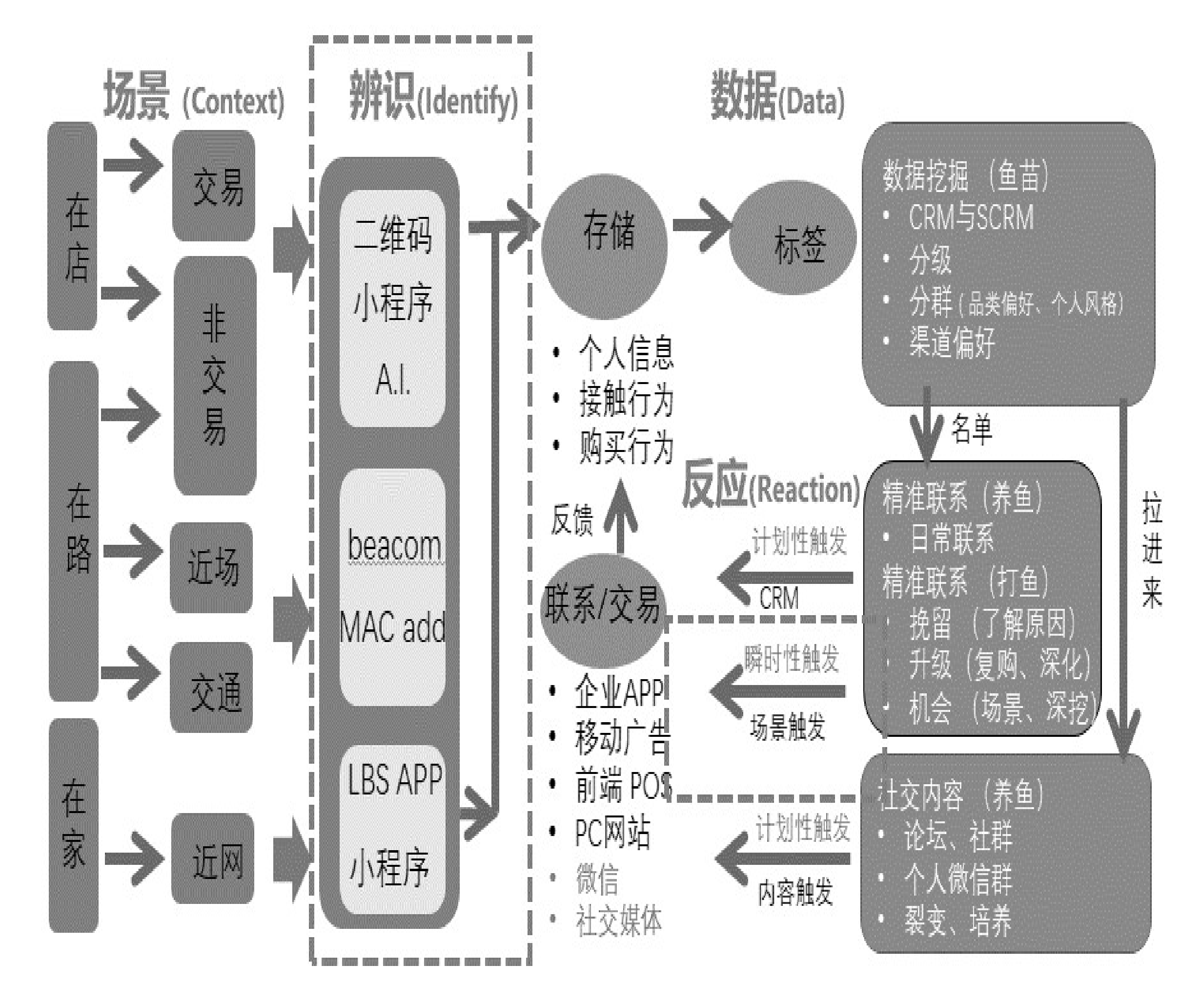
7.10本章小结

在第6章我们主要讲的是计划性与非计划性的客户联系时机考虑，本章则针对客户数据标签与精准联系两个部分的内容进行深入说明。

我们从大数据的角度来审视这个过程，从客户数据标签制作到大数据的算法中应用这些客户数据标签，最后说明应用贝叶斯定理提高客户接触对策的精准度。无论是客户找上门来或是企业主动联系客户，掌握了这些信息，企业的客户稳定度与销售提升就是可期待的结果了。

第3部分 移动营销

本书内容是基于CIDR模型展开的，共分为5个部分，第1部分我们讲述了营销发展史的迭代，并提出CIDR模型，当中最核心的概念就是数人头的商业范式。为了承接数人头的概念，我们在第2部分先讨论了会员与大数据相关内容。在第3部分我们将回到CIDR模型的入口端，讨论移动技术如何改变企业与客户的关系。在第8章我们将讨论移动技术如何提升企业对客户的接触与辨识能力，第9章则讨论移动营销的六种关键的场景触发。



第8章 移动技术提高企业的客户接触与辨识能力

8.1移动技术的进步改变了营销思维

传统的营销观念因为缺乏及时辨认接触对象的能力，所以只能用广告排期式的方法向消费者传达信息。即使有短信这个渠道，可是企业在发送短信时并不知道消

费者所处的地点以及这个客户当下跟谁在一起，也就是说，过去企业的营销是一种盲目的营销。

当移动技术逐渐成熟，加上用户使用手机的习惯改变，手机让消费者成为7×24小时随时在线的移动目标，企业对客户的行踪以及所处的场景有更进一步的掌握。近几年的营销更讲究即时、更讲究精准。

近年来有几个重要的技术发展对移动营销产生了巨大的影响。有些技术虽然是早就已经有的，但是过去因为没有合适的应用机会，以致没有受到企业与技术研究者的关注。随着移动技术的发展以及应用环境的普及，这些技术逐渐受到重视，成为新一代营销的必备武器。这里我们盘点几个关键而且相对成熟到应用阶段的技术发展，如图8-1所示。



图8-1 常见的移动技术

- 二维码：企业可以按照不同需求，动态地产生二维码。因此企业可以通过二维码区分不同场景，让客户看到不同的内容，而且可以追溯客户来源、评估营销活动的效果。
- MAC ID：这是每个手机的身份辨识号码，我们会在后文详细讨论。
- LBS：LBS是通过人造卫星对移动中的个人进行定位，在百度地图、滴滴打车、点餐外送等应用中都有使用这种技术，已经是人们非常熟悉的日常工具。

- Beacon：Beacon是一种蓝牙技术，我们会在后文详细讨论。
- APP：APP已经是我们现在每天生活场中一定都会接触到的东西。
- AI影像：AI影像让企业能够快速、精准地辨识来客，我们会在后文详细讨论。
- 微信小程序：由于APP需要下载，在很多场景当中难以取得使用，于是微信推出小程序服务。用户通过小程序，在移动环境下，不需要下载APP就可以立刻获得接近于APP的功能。
- 穿戴技术：例如蓝牙耳机、智能手环等，穿戴技术是指消费者日常生活中随身携带的设备。穿戴技术可以在不打扰用户的状况下，7×24小时收集用户信息，对于客户数据的收集有着重要的影响。
- DSP：DSP是Demand Site Platform的缩写，它是一种精准的广告投放模式，虽然DSP不属于移动技术，但是DSP可以让移动技术更快地产生商业价值，我们会在后文详细说明。

上述这些技术各位一定或多或少都已经接触到，也比较熟悉，在这里就不赘述。我们将在后面重点介绍MAC ID、Beacon、DSP这三项一般人不熟悉的技术，尤其是关注这些技术如何整合在一起，产生强大的移动营销效果。

8.2 MAC ID

MAC ID也叫MAC address，手机出厂的时候厂家会给每一只手机一个编号，我们称之为MAC ID。手机和人一样，都有一个身份证字号来辨识。现在每个人都是手机不离身，所以手机的位置就代表了这个人所在的位置。

根据OSI（国际标准通信协定）数据链接定义，MAC ID共有48位数（bit），前24位是用来区分厂家的代码，后24位是厂家给每一个设备一个独特的号码，这个唯一的代码就是手机的身份证字号。联网设备就是依靠这个代码在网络上被区分出来的，如同住家门牌号码能够让邮差或快递员准确快速地找到你家一样。

MAC ID并不是为了移动营销才有的东西，它在多年前就已经出现，在手机的连线与通信上扮演重要的角色。当一个手机用户开机以后，手机为了能够随时接听或拨打电话，必须保持网络畅通，所以手机需要不断地发送信息给基地台，进行数据交换。手机不断地与基地台互相交换数据，所以在拨号的时候，它就直接把呼叫信息传到最近的基地台，然后通过不同的基地台转接，最终连接到要接通的对方手

机。基地台其实就是电信运营商在各个网点与客户的手机互相接触的地方，所以手机在跟基地台接触的时候，它就会把手机的MAC ID发给基地台进行辨识，这时这个基地台就知道手机持有者现在的位置在哪。

MAC ID其实不是一个新的技术，早在移动电话被创造出来以后，就一直存在着，只是这个MAC ID一直只是被应用在移动运营商的系统里，没有被外界拿来使用。当移动技术逐渐被营销人员关注以后，这个隐藏在背后的功能，就逐渐受到业界以及专家学者们的关注。

当然，截取手机用户信息这件事的合法性目前还是有争议的，因为这些信号原来只是为了电信服务，个人位置信息涉及个人的隐私，第三方无端地截取个人位置信息在法律上是有争议的。

8.3 Beacon技术

1. Beacon技术的概念

对大部分的人来说，蓝牙技术已经不是陌生的东西了，它被我们广泛地应用在个人生活或是办公室当中，例如蓝牙耳机、蓝牙智能音箱、手机遥控家电设备的开关、无线打印机等，都是蓝牙技术的应用。

蓝牙技术是一种近距离的通信协定以及装置，连接距离一般短则几米，较远的大概也就是十几米，超出这个距离就无法接收到另一方所发出的信息。Beacon技术就是一种低功耗的蓝牙技术，我们称之为BLE（Blue-Tees Low Energy）。Beacon技术采用低功耗的蓝牙技术是因为移动网络监测的蓝牙设备一般都放在户外，例如放在购物中心的某个角落或是马路边的商店门口，这些地方比较难保证有电源线接通，如果用传统的蓝牙技术，能耗较高，这些设备放在户外，可能很快就没电了。为了保证设备可以长时间在户外使用，移动监测设备需要采用这种低功耗的技术。这是Beacon技术最重要的创新之处。

2. Beacon技术如何产生效果

Beacon技术利用了前面提到的MAC ID的概念，它会接收走近Beacon检测设备附近手机发出来的讯号，进行判读并取得手机MAC ID。Beacon检测设备会将它所接收到的客户手机辨识码信息送往云端服务器，这些云端服务器可以记录已知的手机用户的MAC ID, 所以当Beacon侦测到的手机MAC ID送过来，云端设备就会做进一步比对判别，如果这个手机的辨识码是已经存在的，这时云端设备就能够分辨出来手机用户是老客户还是新客户，以便决定企业应该如何应对这名客户。

Beacon是一种很廉价的设备，我们在京东上可以直接找到标价几十元的Beacon设备（见图8-2，图中的iBeacon与Beacon是一样的产品，唯一的不同是 iBeacon是按照苹果所公布的Beacon标准制造的，适用于苹果系列的产品）。



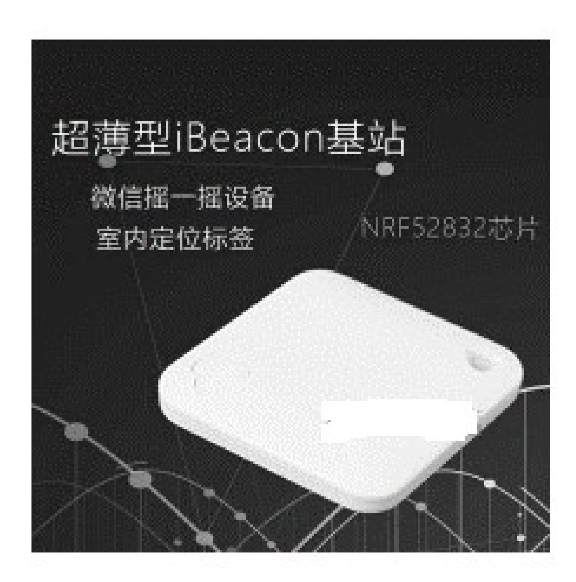


图8-2 Beacon是在网络上可以买得到的廉价设备

但是各位千万不要误以为有了Beacon设备就足够开展营销，误认为这些方案价格低廉，其实它的后端还需要大量的用户数据支持才能展现出需要的营销效果。Beacon仅仅是一个前端的辨识装置。

3. Beacon的一些限制

通过上面的介绍，读者们可能会认为Beacon技术通过MAC ID以及DSP对于个性化营销是无所不能的。其实Beacon技术的应用。到目前为止还是比较有限的，这种限制主要是以下问题导致的：

（1） 个人隐私的侵犯

过去企业利用WiFi取得用户的位置以及个人手机的信息，这个过程是经过用户的同意的，当然有时候WiFi厂家不仅仅把信息提供给客户所在的商场，还会把客户信息转作他用，常常使得用户受到无端的骚扰，因此许多用户对于提供信息换取免费流量的做法逐渐采取保守的态度。再加上电信资费逐年下降，电信运营商又开始

提供不限制流量的套餐，短信接收又常常被手机自动拦截，更多人选择微信作为联系平台，而逐渐放弃了短信。

Beacon 的应用需要截取手机发给基地台的信号，这个操作是否完全合乎电信法规，到目前为止仍有争议。另外因为它可以追踪用户轨迹，所以这种技术对于隐私的保护确实造成了一些负面的影响。

（2） APP是否及时打开

当企业侦测到用户位置时，就希望与这个客户联系，推送消息。随着短信的推送效果越来越差，更多企业选择用今日头条、抖音、微信等APP平台来发送联系信息，而使用这些平台进行联系的前提是用户已经开启而且正在使用这些APP。这个前提对于企业是否能够做到时时有效的用户联系，产生了很大的挑战。很多企业使用Beacon技术时并没打算用来作为及时联系的工具，而仅仅是用来做店内流量统计以及综合的来店用户分析，如果企业能从运营商或是BAT等企业获得数据标签，那么这些Beacon技术获得的客户信息就能够产生更大的效果。

（3） 用户更换手机

另外一个使得Beacon技术产生误差的原因是用户更换手机，无论是将手机转赠，或是更换新的手机，都将使得过去的客户联系记录报废，甚至会产生“找错人”的错误。这个问题对于比较年轻族群特别明显，因为这些人换手机的频率较高。

8.4 DSP（Demand Site Platform）

DSP是一种平台式的广告公司，以精准营销著称。这类型的广告服务平台会在客户访问企业的网站或是手机时，在客户的电脑或是手机上做标记（cookie）。也就是说你的电脑或是手机只要浏览过某一些使用DSP服务的企业网站，DSP平台就会在你的手机或电脑当中种下一个标签号码，这个标签也是一种独特的身份辨识。当这个被注上标签的客户未来在其他网站上登录时，这个新的网站内就会启动一组程序来分辨这次登录人的身份，一旦它发现了过去给这个登录人种植的编号，DSP就立刻知道谁来了。

我们用一个假设状况跟各位介绍什么是DSP。假设你走进一家运动用品店，拿起了运动鞋，此时这家店的门口有个广告服务商派遣的人，会给你“戴”上一顶标有特殊编号的“帽子”，这个广告服务商会在他的记事本里记录下来，某个编号的客户到过运动用品店看过运动鞋。你的一位朋友也进到这家店里，看了看T-

Shirt，那个广告服务商又会给你这位朋友“戴”上另外一顶有着不同编号的“帽子”。每个人的帽子编号都是唯一的，并且这个带有编号的帽子是脱不掉的（这个标记是消费者无法自行移除的），以后你们不管到哪里都戴着这个帽子。有一天你和你的朋友都在这条街上走动，这一条街上有10个这家广告服务商买下的电子广告看板。你走到这些看板附近停下，这些广告看板立即知道你来了，都会显示运动鞋的广告，而你的那位朋友走到这些地方，那些广告看板就会显示T-Shirt 广告给你的朋友看，这就是DSP的营销推广模式。很多DSP 和数百万家网络平台签约，买下他们的广告位，所以你浏览这数百万家网站的时候，都会看到DSP想让你看的广告，这就是DSP精准营销。

目前许多DSP除了为每一位客户做标签、记录他们的行为或是偏好之外，也和许多拥有广告位的企业合作，例如今日头条、百度等，当你用手机浏览今日头条或是百度移动APP时，DSP就会让今日头条或是百度在个性化的页面上，让你看到他们想让你看到的广告。这就是每个人在今日头条会看到不同广告的原因。

8.5 移动技术的整合应用

上面我们介绍了几种比较前沿的移动技术，这些技术如果分开独立看，对于营销来说并没有什么意义，但是把它们组合在一起，就能展现出移动营销的强大能力。例如MAC ID其实是多年来在移动环境就已经存在的技术，只是过去长时间以来，企业都缺乏拦截MAC ID的工具，所以MAC ID多年来只有电信公司基地台使用，Beacon虽然能够接收MAC ID的数据，但是如果后端没有大数据的支持进行客户信息匹配，Beacon的意义也无法彰显。你在一个商场开店，就算你知道走过来的那位消费者的MAC ID又能怎么样呢？有了Beacon又取得了客户的MAC ID ,如果没有DSP支持进行广告投放，那么前面的信息也是没用的。

经过前面对于这些前沿技术的科普介绍，现在各位读者应该具备移动技术整合应用的基础知识了。接下来，我们就把这些技术串联在一起，展现一下移动营销的强大功能。图8-3描述了移动技术如何应用在客户接触、分辨与反应各个阶段。

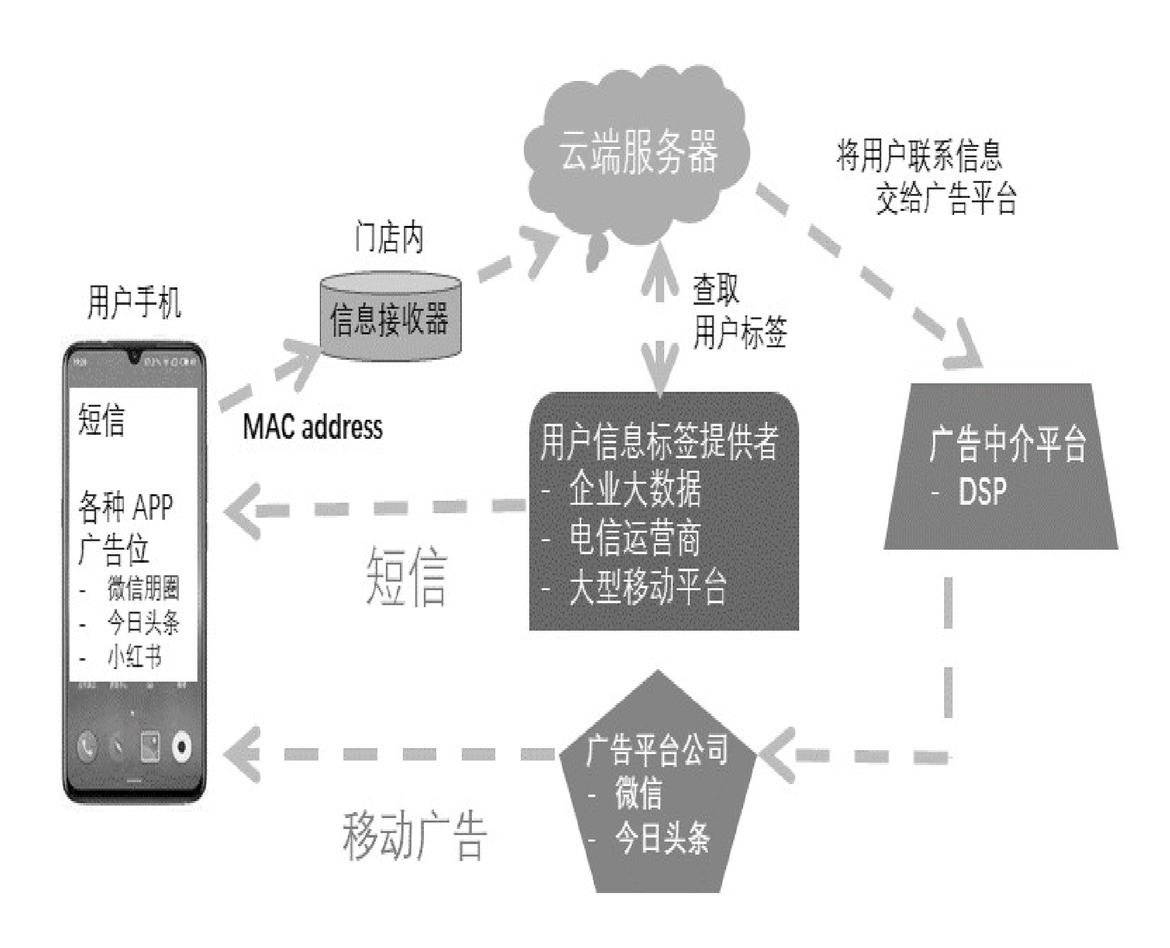


图8-3 移动技术应用在客户接触、分辨与反应阶段

假设客户带着一只手机，这个手机可以接收短信，同时他的手机上还有今日头条、小红书等APP。他正在某个商场里逛着，这时他的手机会不断对基地台发出信号，以保持手机在电话网络当中的畅通。

这家门店在距离门店10余米外的走道上安装了Beacon装置，这时只要客户走近这家店10余米范围内，这个Beacon装置就可以收到他的手机所发出来的Mac ID信号。接着Beacon会把这个用户的信息发送到云端服务器上，这个云端服务器立即将他的Mac ID发送给某一些数据服务商，例如电信服务商，或是具有超大量客户数据的BAT等企业的信息服务商。

这些电信服务商或是BAT的外围数据服务商从电信运营商或BAT那里拿到上亿用户的Mac ID 以及他们对每个Mac ID手机用户过去往来所打下的标签，例如他们可能知道这个标签所代表的手机用户。是男的还是女的，大概多大年纪，过去在哪些商家门店或是网站买过什么品类的东西，用的是支付宝或是微信支付。

在得到这个手机用户的信息后，企业可以联系DSP公司，告知这名客户已经出现在特定场景，并且已经侦测得知这个客户在移动中所获得的信息，例如在卖场中这名客户进了什么店、看了什么商品以及企业希望这名客户看到什么个性化的推广信息。这时候DSP公司会寻找这个用户比较容易看的广告信息平台，例如今日头条、抖音等平台，然后把针对这个客户的定制化方案发到广告平台，这时用户如果打开今日头条，就会看到企业给他的广告。当然企业除了可以在这些APP上露出广告之外，如果他知道这名用户的微信号或是手机号，也可以直接发信息给这名用户。按照这个流程，企业就可以实现场景化、精准化的信息推送目的。

8.6本章小结

过去企业受限于移动侦测技术，无法判断客户当下所处的场景，只能用广而告之的方法与客户沟通。随着移动技术的发展以及广大消费者对手机使用养成依赖，企业可以时时侦测客户所处的场景，因此企业改变了营销的范式。在本章我们介绍了MAC ID、Beacon、DSP 等几种前沿的移动技术，并且说明了这些技术如何整合在一起，达到对客户进行时时监测以及精准营销的效果。

这些技术的成本其实并不很高，企业也不需要有多大的数据量，就可以很有效地帮助门店引流，并且实现个性化的销售与服务能力。

第9章 移动营销的六大触发因素

本章仍然依循着CIDR框架继续展开，我们将深入探索CIDR框架中的“反应机制”部分。我们界定了四大类型联系机制。第一大类是通过CRM大数据分析，找出应该主动联系的客户，这是本书第2部分讨论的会员精准营销。第二大类则是客户造访企业们的门店或是网站，企业做出的千人千面反应，这部分内容也在本书第2部分第7章说明了。第三大类计划性联系是通过社交媒体有计划地去覆盖那些可能还停留在初级粉丝阶段尚未开始消费的客户，或是加深已经购买过的客户的品牌粘性我们会在本书第4部分讨论。第四大类则是本章讨论的重点——触发型联系，是指客户进入企业划定的势力范围所触发的联系，这种形式的联系主要是基于移动营销的功能。过去手机尚未成为消费者的随身宝，这种联系模式并不存在。直到近几年，企业对客户的行为轨迹能够通过Mac ID、Beacon等移动技术追踪，并且通过短信、DSP或其他移动广告平台，企业可以直接、更精准地对客户发出定制化的信息，这种基于移动技术进行的联系才逐步受到大家的关注。

通过移动技术，企业可以掌握更多的客户实时行为轨迹数据。根据这些行为轨迹信息，企业可以采取不同对策。关于如何掌握移动营销的关键瞬间这个问题，诸多学者探讨过不同场景的机会挖掘，以及如何利用这些场景做出更好的营销活动。我从数十篇相关研究当中，总结出六种掌握关键瞬间的模式，可以作为移动营销驱动业务的基础，这些瞬间包含了场景、位置、时间、天气、轨迹、社会等因素的追踪与发掘。在过去的咨询工作中，我们充分地运用了这些概念，证实了它们的效果，我们称之为**“移动营销的六大触发因素”**，在本章中，我们会逐一深入讨论。

9.1场景触发

1. 什么是场景

场景这个名词，在新经济、新零售的领域当中不断地被提及。这个名词最初是从戏剧的剧目而来的，例如我们说到演戏的几个场景，就会想到剧场工作人员把舞台的灯关了，经过几分钟，然后观众眼前再一亮时，所有的背景布置全部改变，又是一个不同场景带着新的剧情出现了。这就是原先场景概念的雏形。

那么在移动环境下的场景是什么意思呢？简单地说，移动营销所讲的场景涉及到四件事情的描述：

- 客户在什么时间、为什么出现？
- 客户和谁在一起？
- 客户在这个当下，有什么“感觉”？
- 客户现在有什么需求？

显然移动场景和我们平常说的戏剧场景有非常大的差别，戏剧场景的核心在于那些道具装饰与剧情，移动场景的核心则是“人所处的时间、空间与感受”，营销人员需要掌握的是这个人所处的时间、空间，同时还要考虑他的周边事物与人，以及此时会产生的感受，还有基于这个环境、感受此时这名客户有什么需求，他最容易对什么信息内容有更强的反应，移动营销就是要掌握这个瞬间发起攻击。

1. **场景如何创造需求**

心理学家指出，每个人在独处时与和其他人在一起时，会展现出不同的行为模式，和不同的人在一起的行为倾向也会发生改变。学者将这个概念延申到营销领域进行研究发现，消费者会根据和谁在一起以及当下的感觉而改变自己的行为。当身边簇拥着人群时，人们的行为和感受也会发生改变，所以每个人在不同场景下，会展现出不同的“我是谁”。

同一个人，在不同场景下，会变成不同的“谁”，这个概念与我们在本书第2部分大数据客户标签当中所讨论的对个别客户以及需求的定义方式有显著不同。

传统大数据营销认为，一个客户的标签能够显示出他的特性或特征，并且据以预测他的个人行为与需求，我们并不考虑这种行为特征是否会因为客户所处的场景而改变。例如我们说一个客户标签属于白领，我们就假设白领有着特定的行为特色，例如白领可能都受过比较好的教育、在企业里工作，我们并不考虑他在不同场景下的不同行为表现。但是一个白领身份的个人，在不同场景中，难道真的是一成不变的吗？我们设想一下，假设你在以下场景，可能分别会有什么不同的需求：

- 我在晚上独自挑灯夜战赶报告，这时我是“**加班工作模式**”，在此情境下我会有什么心情，会有什么需求？或许我会觉得肚子饿想吃点宵夜，这时我对方

便速食或许会很有兴趣了。

- 星期天我带女儿去上芭蕾舞课，这时我是“**家长模式**”，这时我会有什么心情，会有什么需求？这时我可能会关注亲子教育相关的内容，或是关心儿童学习音乐、舞蹈的内容，这时如果有个人给我一份儿童兴趣培训班的宣传文件，我可能会很关注，并且很有耐心地读完这份文件。

- 每周三下午和团队开会，对工作进度检查的时候，我处于“**日常工作模式**”，这时我会有什么心情，会有什么需求？这时我可能会觉得开会比较沉闷、严肃，想买几杯星巴克咖啡或是其他饮料来和同事们共享，缓解一下严肃的氛围。

- 放假期间我和家人出去度假，正在机场休息室里面候机的时候，我处于“**家庭模式**”，这时我会有什么心情，会有什么需求？这时我可能会关注全家出游的那个目的地有哪些景点，有哪些特色的表演可以去观赏，有没有什么活动套餐。

- 周六下午和三五老友或老同学聚会，我处于“**朋友模式**”，这时我会有什么心情，会有什么需求？这时我可能想和老友好好聊一聊最近的生活故事，喝杯啤酒更容易放松一下，开启话匣子。

很显然，同样一个人，处在上述不同场景时刻，心态和心情会不一样，需求当然也不一样。这时场景因素的影响甚至可能超过原来的客户标签，例如原来这个人很爱喝啤酒，可是在办公室开会，你会想到喝啤酒，还是喝咖啡呢？这就是场景对消费需求影响的力量。

1. “和上次一样”的场景，暗示着一样的需求

许多消费者在他们的心灵深处，其实隐藏了一种心理叫做“和上次一样”。许多人其实并不那么喜欢经常“被迫”做出选择，所以“和上次一样”就可以避免选择。

当你走进一个经常去吃午饭的购物中心，该购物中心如果有多个出入口，请问你会选择从哪一个入口进入？是不是会选择跟上次相同的那一个出入口？一项调查结果显示，大部分人会选择和之前相同的出入口进入购物中心。因为走在熟悉的环境，消费者会觉得风险比较低，所以可以推论，这些人从相同入口进入商场以后他

所选择的行走路径也是和上次一样的。如果你知道一个客户的行走路径将“和上次一样”地经过你的门店附近，你是不是应该想想如何吸引他走进来。

再想一想，中午吃饭，你走出办公室后会走哪一条路线，你会经常探索不同的路线，尝试不同的餐厅吗？或许有的人会说，刚到一个新公司面临新的环境，午饭时你会尝试着开发一些不同的地方，可是一段时间过去后，你是不是经常走老路，去那几家经常光顾的餐厅吃饭？走进同一家餐厅，你是否也会点和上次一样的菜？再想想你走进一家经常光顾的超市，你会每次走不通的通道，去买不同的东西吗？还是大部分的采买其实都是“和上次一样”，走一样的通道，买一样的东西？

我们特别提出“和上次一样”的概念，因为它是营销可以应用的一种特殊精准场景。试想，如果一个客户走进你的购物中心，他是一个陌生客户，你或许没法精准地猜到他会去哪一家餐厅吃午饭，但是如果你知道这名客户上次来的时候进过某家餐厅，那么此时这位客户在午餐时间又出现了，他的内心其实也正想着上次去过的那家店，在这个瞬间如果他收到这家店的邀请并且有优惠，是不是就更容易欣然接受。

除了应用在引流进店，“跟上次一样”的概念也可以应用在店内点餐。如果餐厅能够通过某些技术知道某个顾客是老客，如果点餐员能说出“跟上次一样对吗”并且给顾客一个会心的微笑，几分钟后真的端上了这名客户上次来店吃的东西，此时顾客是不是会觉得倍感亲切，有回家的感觉？下次这名客户再来到购物中心吃午餐，是不是很自然地又会来选择相同的餐厅？

记得我年轻的时候，每逢周末，都会带着两个儿子到住家附近的一家很不起眼的小店吃早餐。在我们进店的瞬间，那家店的老板娘每次都会说“和上次一样”这五个字，几分钟以后我习惯吃的牛奶、米糕还有我儿子喝的羊奶以及三明治都会精准地送到我们的面前，也因为这种“你懂我”的感觉，让我们几乎每个周末都会光顾这家早餐店。营销人员如果能够掌握“和上次一样”的场景以及信息，对客户推荐产品的购买转化率一定能够大幅提升。

9.2位置触发

1. 位置是一种多维度的概念

过去我们一般谈到位置，都会想到GPS设备上的位置，因为GPS设备提供的经纬度坐标可以精准到一两米的误差范围，所以掌握一个人的位置信息，用GPS是最佳

的选择。但是在移动营销的世界里，仅仅有GPS还不完整，我们还需要用更多的内容来描述一个人的移动位置信息。

我们通常可以再用“地标”来描述一个人的位置信息，也就是说这个人附近有什么标的物，例如“距离上海东方明珠塔10米”就是对一个人位置的描述。东方明珠塔其实还代表了很多另外的信息，例如东方明珠塔是大家可以想象的坐标位置，旁边有码头、海洋馆，这些周边的信息都是场景，如果我们只说出GPS的经纬度坐标，这些周边信息就无法直观获得了。

除了用GPS以及与某标的物的距离来描述位置以外，在移动世界里，客户的“运动方向”也体现了他的意图。例如两个人同样是在东方明珠塔附近10米，其中一个人是朝着东方明珠塔走过来，而另外一个人是背着东方明珠塔离去，两者虽然在瞬间GPS的定位是相同的，但是这两者对东方明珠附近的商户就代表了完全不同的意义。

1. **距离对营销效果造成的影响以及对策**

感知距离对于消费者的选择是很关键的，Zubcsek等3位学者（2016）的一篇论文就研究了位置的效果，他们发现消费者用手机查询住地附近商家的时候，如果商家距离消费者越近，消费者就越容易点击商家的广告。他们也按照不同距离让商家对消费者发出促销信息，研究结果发现，商家在消费者接近销售点的时候再向其推送优惠信息，营销成功概率会大幅上升。很显然，消费者对商家的感知心理距离对消费者的选择决定具有显著的影响。

基于这个结论，我们在管理一家大型便利店的会员APP时，也标示了附近门店与消费者的距离。我们确实发现，大多数用户都会选择距离近的门店查看。相信大家在查看诸如美团、大众点评网这样的平台选择外卖点餐时，一定也有类似的经验！

1. **门店位置不好怎么补救**

根据上面这些结论我们可以进一步推论，如果企业的门店在比较偏的地方，也就是说企业的门店和大多数消费者的距离比其他门店远些，消费者就相对不愿意选择这个门店，这时企业该怎么办？或是企业和竞争对手的门店在同一个购物中心里面，但是位置比较偏，这时企业又该怎么办？

Molitor等人（2016）做了另外一项研究，给实践工作中的营销人员提供了很有价值的建议。他们用Beacon技术在门店进行营销推广实验，研究结果发现，用户和商家之间的距离每增加500米，用户选择使用优惠券的可能性就降低2%~ 4.7% ，但是如果商家提高优惠幅度，就能够在一定程度上扳回自己在距离上的劣势。他们反复地进行多种折扣实验，结果发现，折扣增加1个百分点的效果，等同于将用户和商家之间的距离减少92~230米。但是他们的研究也发现，如果店铺位置与消费者原来计划移动方向相反，那么加大促销力度的方法就没有效果了，所以掌握客户的移动方向是很重要的营销信息。

1. 移动营销中三个常用的位置名词

（1） 地理定位

地理定位是一般意义上的基于实际物理空间所在的位置表示，通常就是LBS的定位。

（2） 地理围栏

地理围栏又称势力范围的围栏，是指当潜在客户进入企业事先设定的范围，企业就对这些用户发出信息，这个事先设定的范围就称为地理围栏。通常企业可以选择一个商圈或是街区距离一定范围之内作为争取客户的势力范围，只要客户进入这个区域范围之内，企业就发动对客户的信息推送。依照经验，便利店的推送一般是在10~20米以内启动，超市则是将50~100米作为地理围栏范围。当消费者接近到这个距离以内时，企业就启动信息发送，这样的效果比超出这个距离的盲目推送要提高很多。

（3） 地理征地

当潜在客户接近竞争对手的门店时，企业主动发出联系信息，这个范围就是地理征地。当客户接近竞争对手门店时，表示客户的需求已经较为明显，这时发动“主动出击”也会因为客户的需求已经存在而使得营销推荐效果比较好。Fong等人的研究发现（2015）企业采取地理征地的概念，掌握客户接近竞争对手门店那一瞬间的时机，发起对这些客户的联系，可以有效改变客户行为，这种营销的成功率是不考虑距离或地理位置的促销活动的成功率的3倍以上。

1. **客户在店内待得越久买的越多**

地理位置有空间与时间长度的应用维度，之前我们主要讨论的是空间维度的地理位置，学者们也针对另外一个位置的概念进行了研究。Hui等人（2013）的研究发现，客户在门店的时间长短与购物的金额有明显关系。在美国的零售市场，客户在超市内行走距离平均为1400英尺（约420米），而且行走距离平均每增加55英尺（约16米），消费者会多花1美元。如果在当中我们再发给消费者移动优惠券，效果更好，计划外消费金额可提升16%。也就是说，在超市内原先平均客单大约是13~21美元，通过发给客户移动优惠券，可以增加2~3美元的购买金额。不要看这2~3美元的提升，从比例上看可是增加了15~20% 的购物客单价，这是大多数零售企业想尽办法要做到的事。

当消费者在店内，企业用移动促销让他们在店内行走更远的距离，消费者会买的更多。销售能够增加的主要原因是，客户在寻找促销商品以及行走的过程当中，可能还会看到其他原来没注意到的商品，因而再产生更多的并买。

另外，Molitor等人（2016）用Beacon作为引流工具的研究也发现，与控制组相比（控制组是与实验组原来店内客流量相似的店，不设置Beacon技术），基于Beacon 技术推送的定位广告信息能够提升23%的店内客流量。该实验包含 7 种促销产品（鞋、冰激凌、饮料、女士服饰、多媒体产品、手镯和化妆品），所以这个研究结果应该有跨行业的价值。

研究结果也显示，零售商只需要使用简单的欢迎信息，而不需要其他的产品折扣，就可以增加60%消费者的在店时间。当然，信息的内容不同会带来不同的结果，具有优惠券这样的经济性质的促销信息将客户带入店铺的有效性是仅提供欢迎信息的引流效果的3倍。根据这些研究结果，企业应该想尽各种方法，让消费者在店内多留一些时间，这对增加销售是绝对有帮助的。

9.3时间触发

1. **微小时间的概念**

从时间的维度来看，传统的营销考虑的是“季节性”“时节性”需求概念，例如金秋大促、周年庆、双十一等 ，这个时间通常是指一段时间，最少长度也有一天，不需要细分到一个小时甚至一分钟那么精准。但是，在移动营销环境下，因为企业能够获得客户的实时场景信息，能够更精准地定义客户**当下的需求**，所以企业应该要求营销人员学习掌握更精准的“瞬间”，来抓住提升业绩的机会。

瞬间或是微小时刻概念中的“时间”应该有多短呢？谷歌是以搜索引擎闻名于世，它更是一个重要的广告平台，对于营销效果研究极为关注。谷歌提出，大多数人一天当中都会经历很多的微小时刻，因此谷歌提出一个概念，按照一天中的不同时段进行切割就是“微小时刻”。这个所谓的微小时刻，并没有指定是几分钟或是几个小时的长度，而是指“当下”这个时刻，也就是产生销售机会的那个时刻。企业需要了解当下这个时刻，客户在哪里、和什么样的人在一起、心情怎么样，这就是微小时刻！

1. **时间不同，客户的心理状态不同，诉求方式也应该不同**

研究指出，同一个消费者在不同时间对促销信息的反应是不同的，例如早上和下午消费者所处环境不同、地点不同，当下的心境也不同，需求也就有所变化。

除了应该考虑一天内的不同时间之外，再把时间轴拉长一点，研究者也发现在一星期当中，周一到周五或周末或客户交易刚刚完成时，消费者心理以及对营销活动的反应，也会产生微妙的变化。

关于一天中不同时刻的客户心理以及营销的有效性问题，许多学者进行了深入的探索。 Baker等人（2014）把从早上8点到晚上7点的时段分为12个间隔，每个整点是一个间隔的开始。在实验当中，每个间隔被分配了2组人，总共有24组人，研究人员对这些样本进行了移动营销有效性的实验。在每一个间隔时间内，有2组人会收到信息，其中一组人收到实用型商品的促销信息，而另一组人则收到享乐型商品的促销信息（实用型与享乐型的促销信息将在后面介绍）。

实验显示，实用型商品移动广告回复率最高的时候是在早晨，其次是下午，接着是中午，傍晚最低。相对而言，享乐型商品移动广告回复率在早晨最低，中午和下午最高，傍晚一般。更精确地说，实用型商品移动广告回复率最高的有两个时段，在早上10点至中午之间以及下午，发送移动广告可以极大提升购买的可能性。享乐型商品移动广告回复率也显示出类似的特征，但是高峰出现在不同时段。在中午至下午2点间的广告回复率较高，此时发布广告能够提高购买的概率达7.1倍。不同时段不同广告诉求的效果测试结果如图9-1所示。

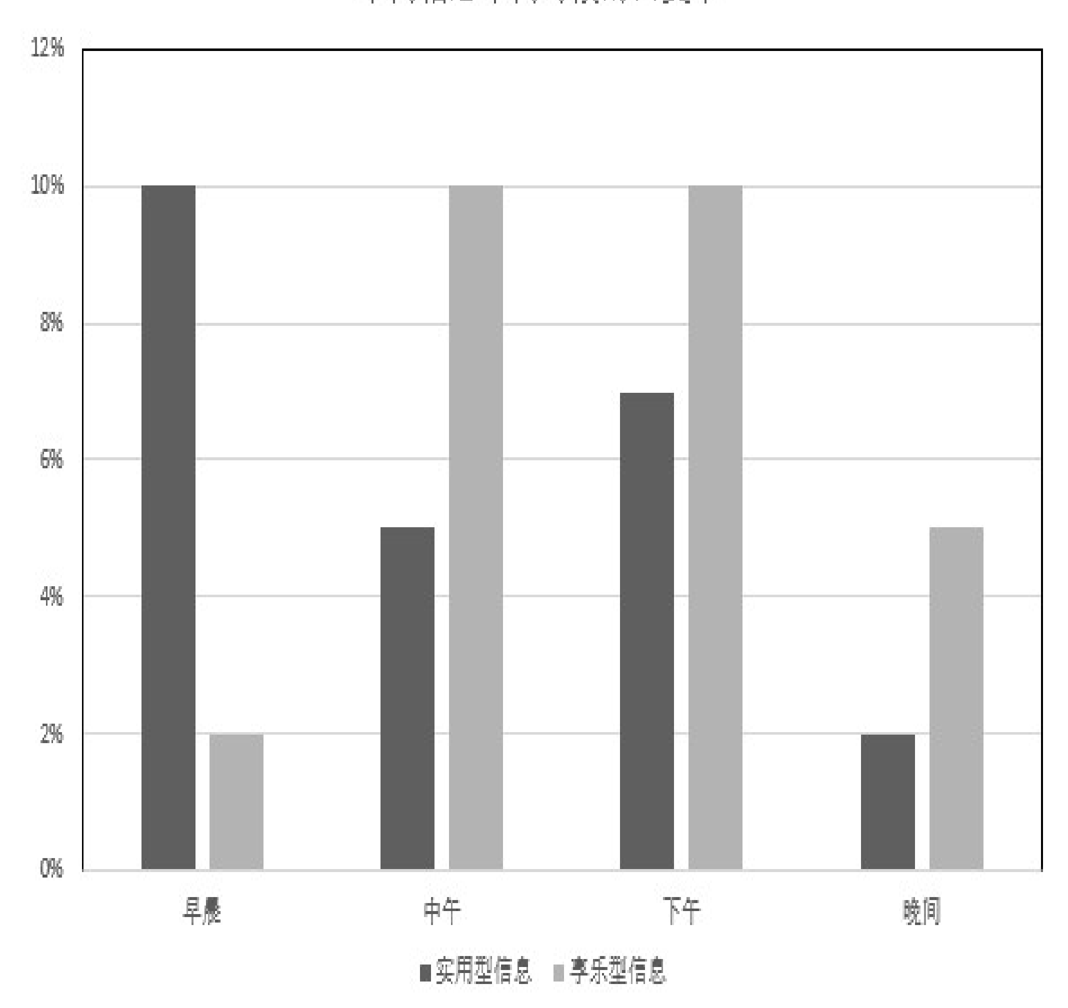


图9-1 不同时段不同广告诉求的效果测试结果

Baker等人进一步对这个结果背后的原因进行分析，他们认为在早晨与上午时间，消费者更多地处于办公状态，因此习惯于就事论事的态度，而到了下午或是晚上回家的时间，消费者就逐渐放松下来，这时更容易接受那些以感性、享乐为诉求的广告。

各位可以想一想，你个人工作生活是不是也这样的。如果一大早你刚到办公室准备上班，就接到一个电话向你推销度假行程，你会很有耐心地听下去吗？如果对方还“死缠烂打”，你可能就直接把电话挂了。而如果是在下午时间，你在小红书或抖音上看到一个度假休闲的景点介绍，你是不是比较乐意去浏览页面上的旅游资讯内容。这就是一天内不同时段当中，时间对消费者心理的影响。营销活动应该谨慎考虑这些因素，效果才能提高。

1. **实用型商品与享乐型商品的区分**

如何区分实用型商品与娱乐型商品呢？一般来说，工具性、功能性强的商品属于实用型商品，文具、文字处理用的电脑、座上电话机等，这些都属于实用型商品。而游戏、音乐、图画、红酒等都属于享乐型商品。

（1） 实用型商品的诉求内容

实用型商品的诉求内容可以选择如下的描述：

带给您在办公室更高效……

让你在短时间内解决……

3天内学会……

如何提升你的……能力

（2） 享乐型商品的诉求内容

享乐型商品的诉求内容可以选择如下的描述：

让你的心情……

让你感受到无比的……

放飞你紧绷的神经……

远离尘世压力……

即使是功能性强的商品，也可能当做享乐型商品，用享乐型商品的推荐内容向客户进行诉求，但是需要配合特殊场景。

1. **移动营销，优惠券有效期短，转化率高**

记得早期一些美国的营销教科书在讲优惠券时，常常用一个画面来描述消费者的心理。画面上是一个美国平民老太太，她满心喜悦地翻阅杂志或报纸，小心翼翼地把报纸上的优惠券一张一张地剪下来，然后放到一个纸袋子里。这个袋子里积累

了一大堆的优惠券。每次老太太要上超市的时候，就会把这个袋子里的优惠券全部倒出来仔细盘点，接着把这次打算要去的那家超市的优惠券放在皮包里，然后去超市购物使用这些优惠券。这就是旧时优惠券促销的场景。传统搞营销的人在发出优惠券时，都会刻意地把优惠券的有效期拉长，因为营销人员会考虑到客户可能没有时间立马去使用这个优惠券。

但是在移动营销的新环境下，这个原则却受到根本性的挑战。Inman与McAlister（1994）的研究发现，移动优惠券与传统优惠券相比有显著差异，用户不太会储存移动优惠券等待以后使用。移动用户一旦收到优惠券，很快就会兑换使用，而且数据证明优惠券兑换时间的中位数不超过20分钟。他们的研究也发现，如果将优惠券的使用**有效期间缩短到一天，和一般提供几天有效期的优惠券相比，优惠券的兑换率将增加50%！**

为什么移动营销和传统营销的优惠券使用习惯有如此大的差异呢。很简单，移动营销成功的关键是掌握那个微小时刻，就是在那个时刻消费者正有这种消费的情境以及需求，企业只要顺着消费者此时的心境提出建议，这种转化率自然就高。

举例来说，你在一个商场中购物，逛了几个小时又饿又累，心里正盘算着午餐吃什么好，如果这时你收到一个短信，或是打开APP时弹出一个这个商场内餐厅的优惠券，你是不是很容易被吸引过去。难道你会像前面我们说的美国老太太一样，拿一个袋子，把这个优惠券收起来下次再使用？这就是移动营销与传统营销的主要差异——场景化、即时、精准。

我们已经证实了在移动营销环境下，优惠券的有效期应该缩短，但是请各位注意，刚才讲的是我们掌握了“当下”的情境之后把优惠券的有效期缩短，如果不是“当下”情境，即使我们使用的是短信或是社群推送这种移动工具推广优惠券，它的有效期还是要合理拉长一些。优惠券有效期的长度取决于行业特性以及促销内容的使用时机。举例来说，如果是连锁便利店行业，使用优惠券的高峰绝对是客户收到优惠券的当天，通常在第2天与第3天，还是会有一些消费的，客户过了3天才使用的概率就很低了。如果行业消费频次是一个月一两次，例如汽车养护行业，那么优惠券的有效期可以订在一个月以内，效果还是比较好的。可是如果针对“当下”情境发放的优惠券，那么不管是哪个行业，有效期短些更能够让消费者有过了这个村就没那个店的时间场景压力，这种压力就会促使消费者立即使用收到的优惠券。

1. **时间+距离=更加精准**

Zhang与Krishnamurthi（2014）的研究进一步指出，当消费者距离门店的位置较近，同时消费时间场景也较接近，两个因素合在一起，有效期较短的折扣型促销将成为促销的黄金组合。当消费者距离门店的位置较远或是距离消费时间较远时，企业更适合用概念性的软性诉求；相反的，消费者在门店近距离以及消费时间比较接近时，企业则应该采取更为理性的诉求方式，也就是折扣价格诉求，这样做会更有效。

1. **解释水平理论（CLT，Construal Level Theory）在移动营销上的应用**

接下来向各位介绍一个非常重要的理论——解释水平理论，它在移动营销上起到非常重要的意义，值得大家学习。

想像一下，如果你和家人正在考虑旅游度假，如果这个度假的时间是在2天之后，近在眼前，这时你的心里会想到什么？如果这个度假的时间是在2个月以后，这时提到这个度假，你心里又会想到什么？因为时间距离不同，人们对同样一件事的反应会有很大差异。了解这个问题是很重要的，因为当企业知道消费者心里关注的重点，企业的营销内容就必须循着消费者关注的方向来发展。

心理学上有一个很重要的理论叫做解释水平理论，在许多领域都已经被广泛应用。这个理论指出，**感知心理距离越近，个体关注具体内容，感知心理距离越远，个体关注抽象概念**。

想一想刚才的问题，如果你告诉家人明天去三亚度假，请问一下你的家人会问你什么问题。这时家人必然会问，明天就到三亚，那么明天要坐几点的航班，晚上住哪个酒店，这些都属于非常具体的问题。如果你告诉家人说2个月后的假期去三亚，这时家人可能会问你的是，为什么选三亚，是要去亚龙湾还是三亚湾。他们不太会问你搭乘哪趟航班，住哪家酒店，因为时间还早。这当中的区别就是解释水平理论所要解释的。

解释水平理论当中还引用了另外一个心理学的名词，叫做“感知心理距离”。**感知心理距离就是个体感觉另外一个个体或是事件与他个人距离的远近**。心理学家认为，感知心理距离取决于一个人与另外一个个体或事件的三种距离——时间距离、空间距离、社会距离。如图9-2所示。

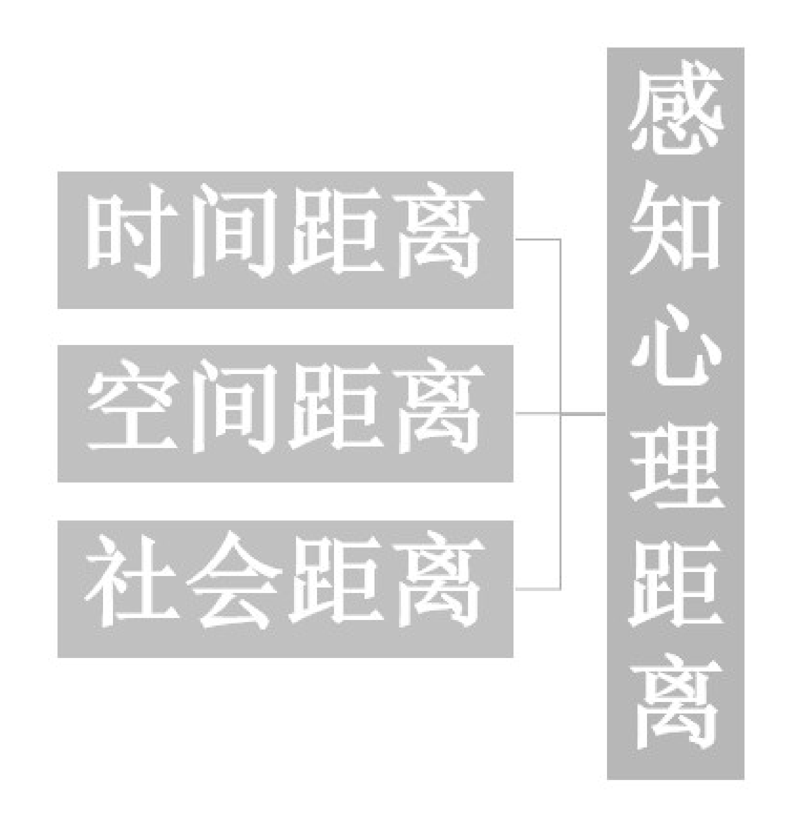


图9-2 解释水平理论对感知心理距离的定义

我们分别用例子说明这三种距离的定义。

- 感知时间距离：就是某件事或是某个人与你当下的时间相隔多久，时间相隔越久，感知时间距离就越大。想象一下昨天你看到的一条新闻和你在图书馆中看到20年前报纸上的一条类似的新闻，你觉得哪一个新闻和你在时间的感知上更为接近，显然是昨天在你周遭发生的新闻感觉距离更近。
- 感知空间距离：就是你和不同物理距离的人的感知距离。想象一下，一个和你同城的网上卖家与另外一个远在一千公里以外的卖家，你觉得谁离你比较近？当然是同城的。
- 感知社会距离：就是你和另外一个人感觉到的社会身份上的差异，想象一下，如果你是一名大学生，你觉得你和学校里面的同学社会距离近些，还是跟学校外面忙碌事业的白领的社会距离较近。

就是这三种感知的距离构成了一个体对其他个体或者事物的感知心理距离。

解释水平理论到底和移动营销有什么关系呢？很简单，心理距离越近，消费者越关注具体的事，心理距离越远，消费者越关注抽象的事。移动营销既然是掌握当下时刻消费者的心情与需求，基于解释水平理论，营销内容当然就越具体越好。具体就是指产品能够实现的功能与价格折扣。例如你是开餐厅的，消费者接近你的门店时，你发出的促销短信就需要强调你是什么餐厅，你提供多少折扣，而不是讲餐厅的设计有多棒、有什么样的氛围。如果你是汽车维修行业，消费者接近你的门店时，你应该发出的信息是具体服务内容、服务所花时间以及折扣，而不是你的品牌定位。这样移动营销效果才会更好。

9.4天气触发

1. 天气如何影响消费心理

天气会怎样影响消费者的心理。各位可以想一想你自己的经验，每天起床时，如果天气晴朗、温度适中，你是不是觉得精神、心情都比较好？相反的，如果你一起床看到的是天气阴霾、或是下着雨，你会不会觉得心情也受到影响？

学者对这种现象进行了深入的实证研究，Persinger 与Levesque（1983）在他们的研究中发现，天气在一般人的心情变化中起到40%的影响，同时他们也发现，心情好坏对人们购物的倾向也产生重要作用。

1. 天气如何影响购物心理

Li等人（2015）为了研究天气如何影响购物心理，以1000万人作为样本进行实证研究。发现在阳光明媚的时候，购买可能性会上涨，与一般天气状况相比较，阳光明媚天气的购买可能性提高31%。在天气阴沉甚至下雨的时候，购买可能性下降，与一般天气状况相比较，购物的概率会下降9%。他们也研究了天气对购买决策的时间维度的影响，发现在阳光灿烂的时候，从消费者收到移动广告到购买的间隔时间，比一般天气情况下短41.9%，在阴雨连绵的时候，这个时间则会比一般天气情况下长49.8%。

上面两项发现对营销人员的启示是，尽可能在天气好的时候多做些促销，在天气较差的时候做促销如果要达到同样的购买转化率，可能就需要付出更多的代价，

给消费者更多的优惠。

1. **利用消费者在不同天气的商品需求**

如何更好地应用好天气带来的销售机会呢？1999年，可口可乐率先启动了对消费者的动态定价实验。他们引入温度感应售货机，随着气温上升，售货机内可乐的价格也随之上升，同时销售情况仍然比较乐观。当然可口可乐的价格上升策略并不完全是根据气温来决定的，也有可能是，气温上升人们容易口干舌燥，所以尽管产品价格上升了，一般消费者对饮料的需求仍然比较大。

我曾经为一家企业提供咨询服务的时候做了一项天气影响价格弹性的实验，我们把天气因素纳入订货以及价格的考量因素中。天气不好的时候，特别是下雨天，零售网点盒饭的销售量直接上升。这时我们在一些实验店进行测试，发现把盒饭价格上调10~20% 不会影响其销售量，大概是因为天气不好，人们懒得花时间冒着淋雨的风险去其他餐厅吃饭。

1. **“预防性框架”信息**

前面讨论到，天气不好的时候，营销活动促成消费者购买的转化率会下降，所以企业可能需要提供较大的优惠幅度，才能驱动消费者。除了这种方法以外，学者从心理学的视角，提出了另外的方案，就是配合天气对心情的影响，对营销的诉求方式做一些调整，也能增加移动营销的购买转化率。这个概念我们称为“预防性框架”。

人们对于风险的态度不同，有的人愿意承担风险，有的人则积极地规避风险，预防性框架信息就是适合于那些喜欢规避风险人群的信息策略。Aaker和A. Lee（2006）在他们的研究中提出，“预防性框架”就是让消费者感觉到，做一些事能够让他避免失去什么。例如“不要错失交易的机会” “买个保险以防万一”等都是常见的预防性框架信息的表述。

配合我们前面说的恶劣天气造成消费者心理上的负面影响，消费者会更趋于保守，降低购买的意向，这种预防性框架的诉求正好符合消费者规避风险的心理，从而可以提高消费者的购买意向。

5. **受天气影响的消费者对不同信息的反应**

Li等人（2015）研究了受天气影响的消费者对不同信息的反应，他们把消费者区分为两组：实验组——消费者收到的短信以预防性框架信息为重点，例如有“不要错失交易的机会”这样的词语；控制组——消费者收到的短信只包括一般性的促销信息，没有上述那种预防性框架信息。他们在不同的天气情况下分别给这两组消费者发送促销信息。

实验结果显示，不同天气的状态，例如，温度、阳光和降水，都会影响消费者的心情，他们的研究发现：

- 心情糟糕的人对于预防性框架信息的反应更为积极；心情愉快的人对于预防性框架信息的反应却较为冷淡。
- 天气晴朗的时候，包含预防性词语的广告的购买转化率较低，然而在阴雨天气里，包含这种预防性词语的广告更加有效。

对企业的营销人员来说，这个实验的结果是很重要的，营销人员应该学会利用场景因素，调整沟通内容。

9.5轨迹触发

1. **轨迹与位置的区别**

移动轨迹不同于位置，它是指“一个人的空间轨迹与其他人或是与自己过去记录的相似度”，移动轨迹有四个维度：时间、路线、速度、语义学。轨迹与位置的主要区别在于，位置只强调在所处地点，轨迹还强调停留时间；轨迹强调的是过程，也就是从哪里到哪里，中间有没有在哪里停留，另外，轨迹还强调方向，是走近的方向还是远离的方向。

设想一下，当你进入一个购物中心，你心中已经打算购买特定商品时和你只是想逛一逛商场时的心理状况有什么不同。当你已经决定好要去购买特定商品时，你应该会直接走向商品柜台，而如果你只是想要逛一逛商场，你可能会在不同的柜台都驻足浏览，你的心理差异就通过你的行动轨迹显现了出来，所以学者们提出“轨迹是行为的语义学”。语义学就是一种心理意思表达的方法。

1. **轨迹用来区分专注型购物与探索型购物**

在分析消费者购物行为时，Court（2009）提出两种类型的购物者：一种是专注型购物者，另外一种是探索型购物者。他们的差异如下：

- 专注型购物者：进入商场，持续访问同类店铺的消费者。专注型购物属于计划性购物，消费者早就明确了购买目标，所以这种购物情境下的消费者不容易冲动消费，即不容易被其他商品的促销信息吸引购物。
- 探索型购物者：进入商场后走进多种不同类型或品类的店铺、浏览不同类型商品的消费者。这种人通常购物的时候不太理性，经常没有明确购物需求、也没有已知的购买商品的计划，在商场到处浏览，看到心动的商品就有可能购买。所以这类型的客户比较容易受到其他商品或不同品牌的促销信息的影响而改变行为。

通过使用移动检测装置，在购物者进入商场大约10分钟后，我们就可以经由这个人的移动轨迹，判断出这个消费者属于哪一种类型的购物者。

1. **收入不同的消费者，购物时个人轨迹受促销影响的程度不同**

有一些学者研究了不同收入的消费者的移动购物倾向。Ghose（2016）将广告分为基于轨迹的广告以及随机的广告两种。基于轨迹的广告是企业事先通过移动技术侦测、判断这名目标客户的行为轨迹所显示出的态度或倾向之后发出的广告，例如企业追踪到某个客户连续进入几家服装店，这时再发给他某个品牌服饰的优惠券。随机广告则是没有对客户进行区分，给所有客户都发出相同的广告内容，例如不管某位客户先前是否进过某家店铺，只要进了商场，就发给他一张某个服饰品牌的优惠券。研究显示，

- 高收入消费者，喜欢**基于轨迹的广告**（理性目标导向，不受突发优惠刺激）。
- 低收入消费者，对于**随机广告**和**基于位置的广告**的反应较高收入者要好（低收入消费者更在乎价格优惠，价格优惠可以引发消费冲动）。

有两种方法可以大致判断一个消费者属于高收入消费者还是低收入消费者。第一种方法是利用客户数据标签，根据客户过去的消费习惯大致推测客户的收入状况。第二种方法是按照商场或是门店类型对客户的收入进行区别，一般来说商场或是门店都有它们不同的定位与调性，会吸引与其层次相近的消费者，可以根据消费者习惯购物的商场的定位来反过来判断消费者的收入情况，例如习惯于在LV店里面购物的消费者的收入情况会比通常只在本地品牌店或10元店里面购物的消费者高一些。

9.6社会触发

1. **个人行为如何受到其他人的影响**

当企业想要推送广告的时候，应该是锁定“个人”还是锁定“群体中的个人”？Mills（1958）的研究发现，社会场景影响了我们与其他人互动的方式，无论是在一群朋友中，还是和伴侣或者家人在一起，我们都会有不同的心理以及相应的行为反应。经过这些群体互动下产生的行为和我们自己一个人时候的行为是**完全不同**的。Ghose等人（2015）对消费者在移动环境购物时如何受到社会性的影响进行调研，他们发现：

- **十来岁**的孩子（8~12岁）在购物时候更容易**采纳朋友的建议**，而不是家人的建议。
- **当这些十来岁的孩子和朋友**一起购物的时候，与他们和家人在一起时相比，与朋友在一起的**花费更多**。
- 和**同辈人**一起购物会增加**购物冲动**，而和家人一起购物时购买的冲动会减低。
- 在陌生人中间购物会引发**旅鼠效应，就是**在一些场景下，我们**看见陌生人买东西**，我们自己也会想要买东西，甚至会想买和其他人一样的东西。

看到这种社会性对购物心理的影响，各位应该很容易理解为什么在春秋航空上，当某一个乘客购买某件商品时，空服员总是大声的喊出“恭喜某某人买了某某限量商品”，这种宣传其实就是利用了社会性的心理影响。

1. **社会感知效果**

消费者购物社会性是如何产生的，学者提出“社会感知”来解释。社会感知是一个社会心理学名词，社会感知的概念指出，消费者在接触其他个人的时候，不一定需要对这个人认识或是熟悉，只要产生“有人”的感觉，就会改变消费者行为，因为人们不想做“唯一的购买者”。另外社会感知也强调了消费者在门店中与人相接触的感觉，也就是说，有没有店员、或是有没有其他客人在场，也会影响消费者购买的意愿。

1. **拥挤环境创造需求**

Andrews等人（2016）的研究指出，人们选择餐厅吃饭或是走进哪一家店购物也会受到社会性的影响。人们倾向走进那些感觉比较有人气的地方去购物。研究发现，企业如果向地铁内的乘客发送广告信息，平均的回复率是3.22%，但是如果在比较拥挤的地铁车厢内向乘客发送广告信息，乘客回复移动广告信息的概率是乘客很少的车厢内的2倍。

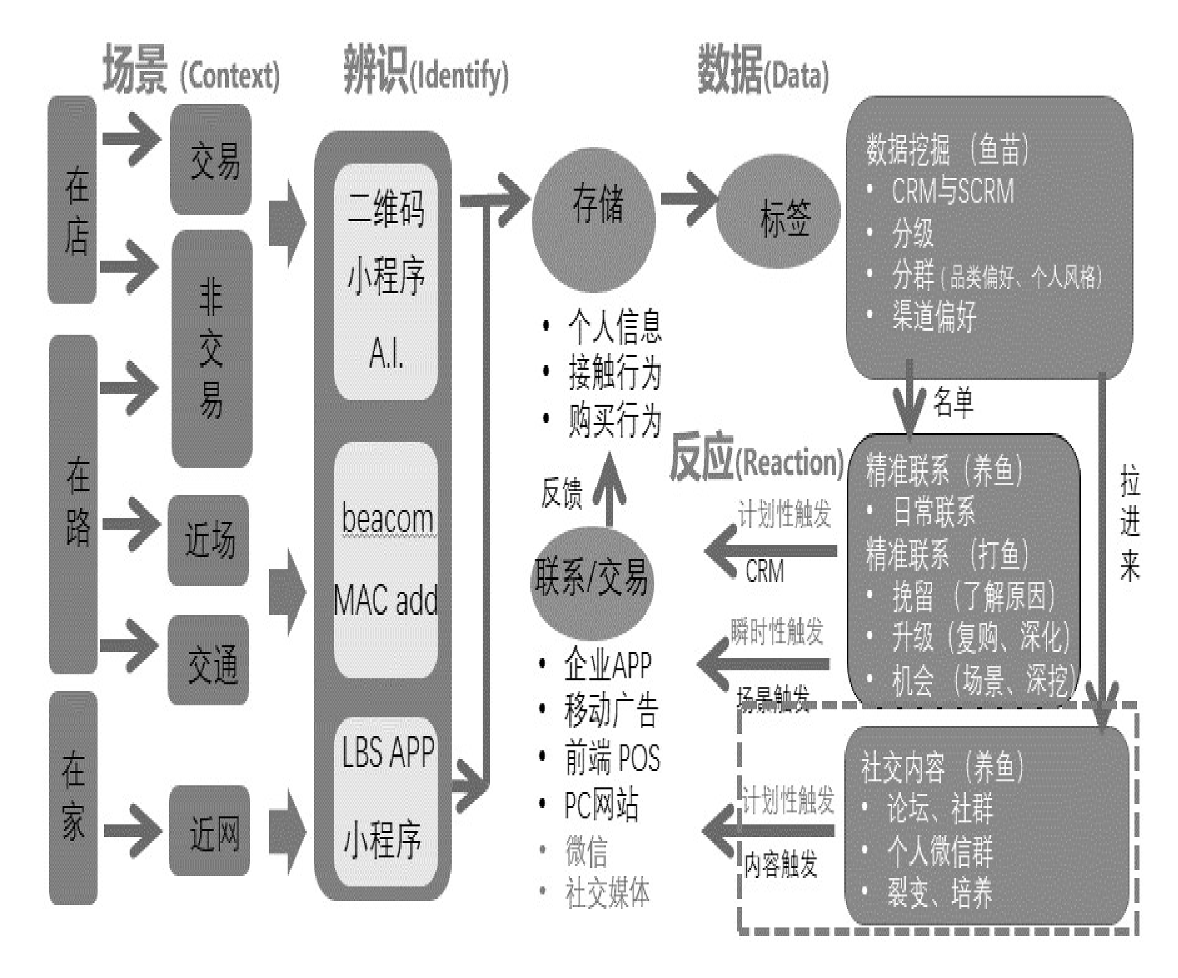
9.7本章小结

在本章中，我们介绍了许多关于移动营销的研究，发现场景、时间、位置、轨迹、天气、社会性这六个因素对消费者在移动环境下的购物行为都会发生显著的影响。这六个因素被独立地进行测试，分别都产生了一定的效果，对于营销人员来说，这些发现具有很大的价值。

值得注意的是，上面的研究关注的都是单一因素的影响，消费者其实生活在更复杂的环境当中，在真实环境里面，这六种因素可能同时发生影响，这样也让事情变得更复杂。企业们可以根据上述的六个因素进行不同的组合，实现营销的目标。

第4部分 社交媒体营销

第4部分仍然是依循着CIDR模型继续展开讨论，这一部分主要讨论社交媒体营销的相关内容。



社交媒体营销在CIDR模型当中属于养鱼的主要工作，也就是说故事给潜在客户或是一般客户听，让这些人成为品牌的深度粉丝。客户数据标签当中需要记录每个客户关于社交媒体的渠道偏好作为后续联系的主要依据。在客户联系的特性上社交媒体属于计划性+进入式的接触（参见本书图6-1）。所以社交媒体营销的主要做法是将客户分群，不同群体给予不同的信息内容，在计划的场景下，将客户引导进入企业的私域流量当中，并且通过私域流量的平台将客户引导到线上或是线下购买。

第10章 社交媒体营销的战略框架

10.1营销的迭代演变——社交媒体逐渐成为营销的核心

在进一步深入讨论社交媒体之前，我们再回顾一下营销的大背景以及发展趋势，从而能够有更全面的视野来观察整个营销的脉动。

如图10-1所示，从1960年开始，欧美国家从战后经济状态下逐渐复苏，大量生产、大量销售的企业也逐渐崭露头角，从1960年至今，大概可以分为五个营销迭代的过程。1960~2000年可以归类为传统广告营销时代，2000~2010年可以称为早期互联网广告时代，2010~2014年属于互联网电子商务时代，2014~2017年前后可以称为后电商O2O与移动商务时代，2017年至今可以称为社群与社交电商时代。

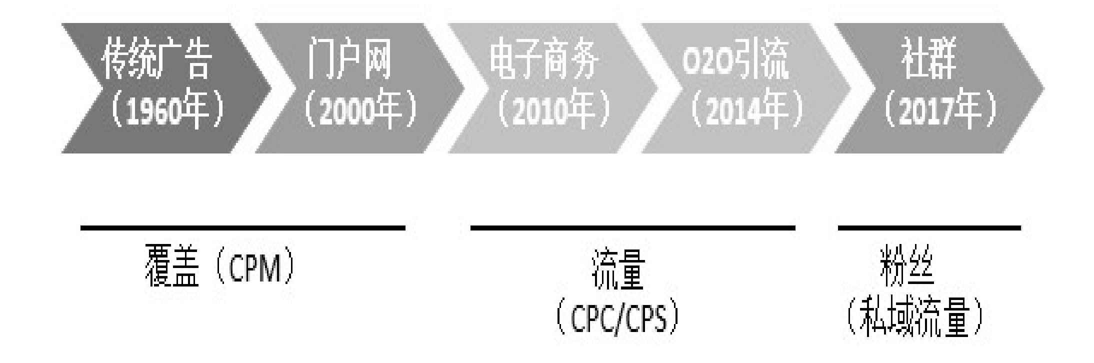


图10-1 营销观念与模式的迭代

迭代不是全盘推翻过去的基础，而是从过去的基础上进一步的提升，也就是说迭代是渐进的演化。所以即使是在社群与社交电商时代，并不是说传统广告就完全没意义了，在互联网时代企业还是要考虑哪些传统方法仍然有效需要保留，哪些是新的能力需要考虑引进培植。所以新老营销观念和模式之间的关系不是消灭，而是关注重点的移动和预算的重新分配。至今在很多企业，传统广告的预算仍然存在，只是因为它与主流消费群体距离远了，投放的效果不易衡量或是投入产出效果较差，因此投放的预算逐年减少了。

1. **传统广告营销时代（1960~2000年）**

在本书最开始，我们已经讨论过传统营销从4P 时代演进到4C时代，再到4R时代的过程。这里就不再赘述，这一章我们直接从2000以后的早期互联网广告时代营销开始讨论。

1. **早期互联网广告时代（2000~2010年）**

许多书籍将互联网时代的开始时间定在2000年，其实互联网时代的开端早于2000年，只是2000年前后互联网界遭遇到严峻的泡沫化挑战，只有少数大型互联网企业撑过

了互联网的寒冬，例如美国的Yahoo、中国的新浪网等公司。

早期互联网广告时代的典型代表首推Yahoo这类的门户网站。门户网站的优势在于页面有无限的展示空间且没有印刷成本，发布新闻具有极高的时效性，强大的编辑团队将原来在电视、报纸、电台等传统媒体发布的新闻都转到门户网上。当时的年轻一代逐渐把获得信息的主要来源从传统媒体移转到门户网站上，正如Yahoo当时的品牌宣传口号是“Did you Yahoo today”，正意味着Yahoo是消费者接触全球大事或是当地社会新闻、周遭小事的最重要也是最快速的媒体。门户网站上新闻的丰富性远远超过平面媒体与电视媒体。这时企业大量的广告预算投放开始从传统电视、报纸逐步移转到电子媒体，导致传统媒体萧条，许多报社、杂志社因此倒闭或是不得不推出网络版。

这个时代虽然号称是互联网时代，但是广告公司告诉企业的仍然是在哪个门户网投放广告，一天会有多少人看到，其实重点关注的也还是曝光量的概念。所以这个时代广告的营销效果仍然是以CPM作为衡量标准。

1. **互联网电子商务时代（2010~2014年）**

时间进入2010年，电子商务企业逐渐崭露头角，当时在美国以eBay作为最早期的代表，其次是亚马逊。电商时代因为客户通过广告链接可以直接打开电子商务网站浏览商品与下单，这时广告的概念从品牌推广逐渐走向了流量的概念。因此每一个广告能够产生的流量就成为重要的指标。

此时，广告效果衡量指标从CPM 转变为CPC（Cost Per Click），CPC按照用户在互联网广告平台上的页面点击次数收费。以Google为代表，当每次页面展现企业的广告时，消费者点击广告就会将这个浏览页面跳转到企业的网站平台。CPC受到欢迎是因为它能够精确地衡量到底有多少人浏览了这个广告，而不仅仅是过去的覆盖量的粗略统计。覆盖量只是一个宏观的数据，消费者被覆盖了并不代表一定看到了这个广告，但是CPC则是消费者实实在在的主动点击广告后，连接到企业的网站平台。

CPC流行了一段时间以后，企业提出了进一步的要求，因为仅仅将客户连接过来还是没法代表这个客户就会购买，这意味着广告平台的客户质量受到了广告主的挑战。因为许多广告主是电子商务网站，其衡量标准必然是交易量，所以传统企业也逐渐开始要求以订单量作为广告效果的衡量。企业开始提出CPO（Cost Per Order，每个订单成本）或是CPS（Cost Per Sales，每一元销售的成本）的衡量标准（CPO与CPS都是互联网广告收费方式，CPO是根据互联网广告带来的订单数量，按照每一张订单收取固定金额来计算广告费，CPS 是根据广告带来的销售金额，依照这个金额抽取一定比例作为广告费）。一些广告平台在竞争压力下开始接受了这种衡量方法，即使强势如Google也推出了品牌保护的广告模式，在某种程度上也是他们对CPO标准的妥协。但是因为产生订

单转化的影响因素较多，所以直到今天绝大多数的广告平台，即使是以精准著称的搜索网站如Google、百度，仍然不愿意完全接受以CPO或CPS作为广告计费标准。随着网络广告成本不断上涨，新增流量来源枯竭，人们开始又想到了利用原有的线下门店资源，于是进入了O2O时代。

1. 后电商O2O与移动商务时代（2014~2017年）

时间继续走到2014年左右，许多人感觉到电子商务的增长开始进入成熟期，一些人希望为电子商务的下一步增长寻求机会，所以开始产生了O2O的概念与商业模式。初期的O2O指的是On-line to Off-line，就是利用互联网把客户带到线下消费。例如生活服务类的外卖平台或者团购网饿了么、美团等，至今仍然很受消费者欢迎，这些领域是过去电商无法触及的。线上与线下的结合使得线下门店终于又有了生机。

由于网上流量成本逐年攀升，传统企业赫然发现，几年前被视为企业估值大毒草的线下门店，每天还是可以产生自然的客流。这种自来的流量边际成本为零，只要门店开在那里，企业无需做额外投资，自然有客人来，也就是说获得这些客人的边际成本为零，所以企业开始注重这些传统线下流量，拥有大量门店的企业从黑一下又翻红了。近几年来线下的连锁便利店、连锁汽车维修店等又纷纷成为BAT投资的新热点。企业开始关注逆向的O2O，我们称为Off-line to On-line，企业希望把线下客户吸引到线上来，这样可以增加企业与客户接触的机会以及便捷性，并通过不断地交互加深客户与企业的关系。此时，企业营销的重点也从品牌推广转到流量，又从流量走向了体验。

1. 社群与社交电商时代（2017年至今）

时间来到最近几年，智能手机的功能创新使得手机成为消费者除了睡觉时间以外都不离手的移动工具，另外由于微信等社交软件的推出，手机成为人与人时时保持联系的最佳工具。微信平台也成为朋友间交换购物经验的最佳场所，许多微信用户养成了在朋友圈发布信息的习惯，朋友间在购物前的咨询也开始在微信的平台越来越频繁出现，许多人发现在朋友圈里面晒单，就能够引发不少的浏览或是点赞，因此开始了微商的时代。时至今日，微商又逐渐转化为微店、微商城的商业模式。

近两年来短视频与线上直播又依赖着移动互联网4G/5G大环境的逐渐成熟而大行其道。抖音每日流量达数亿，俨然成为新一代引流拉新的重要平台。社交媒体加上短视频与直播、再加上微信公众号或是企业自建的社群，三者合流之下，使得2019年的后半段又出现了一个新的名词——私域流量。

10.2私域流量的发展路径

私域流量是一个新的名词，至今没有统一的定义，很多人认为它等同于通过社交媒体建立粉丝圈，不过我认为私域流量并不是一个全新的概念，它其实是CRM（Customers Relationship Management，客户关系管理）的迭代。

过去企业强调不断地开发新客户，忽略了企业客户留存率偏低的问题，以致企业不断地拉新、又不断地流失客户，最终企业整体销售业绩仍然无法有效提升，鉴于这样的问题提出了客户关系管理的概念。不管私域流量是不是CRM的迭代，在当前的市场环境下出现了以下几个现象值得关注：现有渠道，无论是线上或线下渠道，获客成本越来越高；新媒体，例如抖音、小红书平台，目前已积蓄了一定流量，但是他们的商业模式究竟是收广告费还是交易佣金至今仍未清晰，所以这些新渠道的流量费用具有一定弹性；社交裂变能够产生的拉新效果已经是毋庸置疑的。基于这几个现象，未来的营销模式应该朝以下几个方向变革。

1. **多渠道引流**

尽管目前传统渠道引流成本居高不下，新媒体的商业模式尚不清晰，但是企业追求效益最大化的目标是绝对不会改变的。所以企业引流的关注点不能仅在传统渠道，也不能只关注新媒体渠道，关键在于选择效益最佳的渠道，这个效益的判断可能因为行业而不同。但是基于创新与优化的原则，企业外部的社交平台、短视频与直播平台的引流，都需要尝试的。

1. **建立私域流量**

这里的私域流量指的是粉丝或是会员的经营，把这些人聚集在公众号或是企业自建的社群，不断地深化、裂变，这是极为重要的。这种深度运营的概念其实还是源于CRM的方法，只是过去CRM 没有良好的“说故事”与互动的平台，现在因为有了公众号、短视频以及社群所形成的粉丝群，企业能够创造更高的客户粘性。

1. **让粉丝成为企业的销售员**

eBay 或淘宝平台依靠千军万马的小商户或是个人带来庞大的销售量，已经是不争的事实。在后电商时代，这些庞大的社会资源的效果将更大。过去电商时代，这些小商户或是个人卖家为eBay 或淘宝大平台提供了非常丰富的商品种类，但是平台流量却是eBay 或淘宝自己慢慢累积起来的。而现在以移动应用为基础的社交平台成为最新最大的积蓄流量的途径，因此这些个人和小商户的社会力量得以进一步发挥。随着个人和小

商户的社会力量逐步突出，未来微商城将扮演更重要的角色，它让这些个人或小商户能够与企业紧密结合，个人或小商户无需担心库存与物流等问题，只要在前端建立好自己的社群与粉丝，就能够销售产品并获利。

多渠道引流、建立私域流量和让粉丝成为企业的销售员这三个发展方向，就构成了企业未来营销的蓝图，如图10-2所示。

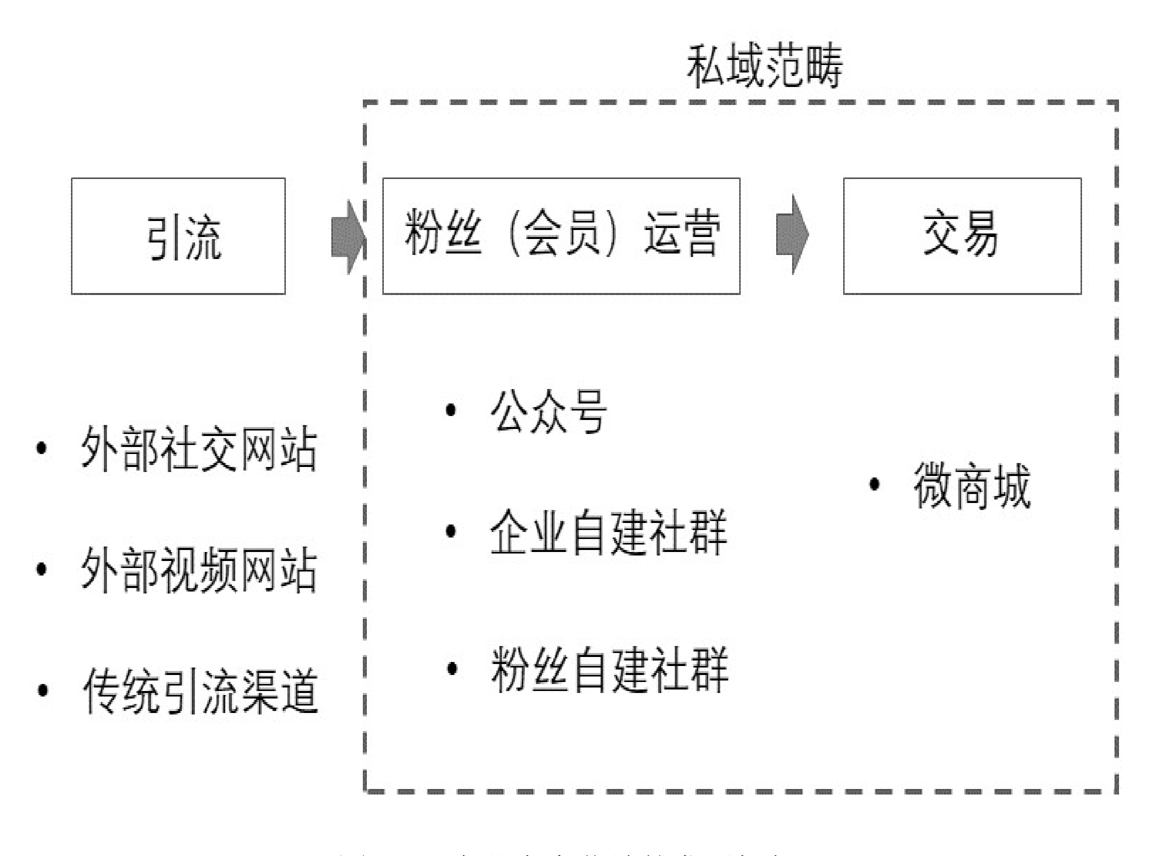


图10-2 企业未来营销的发展框架

10.3品牌在新的营销模式中的位置

有一些笃信品牌影响力的企业家可能会提出质疑，上面提出的企业未来营销的发展框架中应该如何做品牌推广呢？我们有必要在这里多花些篇幅，澄清一些观念。

1. 品牌营销不等于传统大众媒体广告

不要因为在这个新蓝图里看不到电视广告、街边路牌、电梯广告，就觉得这个营销框架里没有品牌营销的位置。按照过去的说法，品牌就是“消费者的心智定位”，也就是说当消费者看到某个品类或是消费场景时，就会想到某个品牌，这就是品牌的效果。这个概念到今天并没有改变，在企业未来营销的发展框架中，我们要实现的目的与过去

是一样的，只是方法的运用上有不同。品牌营销不一定非得是在传统大众媒体上做广告。

1. **传统大众媒体的覆盖不一定就比新媒体更广**

有一位企业家曾经提出，传统媒体的覆盖率较高，情况是这样吗？如果电视、报纸等媒体的覆盖率还能像过去一样高，广告公司与企业还会逐渐摒弃这些传统渠道吗？短视频媒体的用户人数难道比这些传统媒体少吗？一点也不，目前短视频媒体等平台的每日浏览用户数都已经达到数亿之多，各位可以想一下，自己有多久没看电视新闻了，但是自己是不是每天都会打开今日头条查看新闻呢；每天醒来的第一件事是不是打开微信看看朋友圈里有什么最新的消息或者话题；另外，自己是不是很久都没有打开电视收看电视连续剧了，是不是都转移到爱奇艺、优酷等互联网视频平台上看连续剧和电影……所有人对这些生活方式的变化一定都是有深切的体验的，企业在做品牌宣传的时候，也需要做出改变。用户的媒体选择已经与过去不同，企业广告投资的重点不能再放在传统的主流媒体上，而应该将更多的关注转移到用户常用的互联网平台。

1. **品牌营销应该追求精准与体验**

产品推出了电视广告，它的产品知名度一定就高吗？即使电视、报纸等传统媒体还有一些读者或观众，这些人还是企业的目标群体吗？思考清楚这些问题是企业开展品牌营销的关键所在。企业的品牌营销应该追求精准地命中目标群体，而不是不计效果的乱撒广告。另外，过去的品牌营销非常重视“定位”，例如上火就怎么样或是送礼就应该怎么样，但是现在这种洗脑模式的广告已经很难成功说服消费者。现在消费者更重视的是体验、口碑，而不是企业单方面的口号宣传。

现在短视频、社交媒体的覆盖更广，消费者更乐意从这里取得信息、分享信息。绝大多数的企业在社交媒体或短视频做的推广就是品牌营销。企业家们需要认清大环境，不要再沉迷于几十年前的品牌营销做法，而是要跟上市场趋势，做出改变。

10.4社交媒体营销的战略思考模型：一个中心、四个要项

做了这么多环境趋势发展介绍，相信大家已经清楚“**社交媒体已经是企业营销必须要走的路**”。尽管社交媒体不是企业营销唯一的路，但是绝对是最主要的渠道之一。

为了方便学习与实践上的应用，在深入探索社交媒体营销的时候，我们提出一个社交媒体营销的战略思考模型，我们称为“一个中心、四个要项”的模型（如图10-3所示）。这“1+4”就构成了一个完整的社交营销的方案，我们将在后面的章节中逐一深

入探索。各位可能并不需要实际操作社交媒体营销，但是掌握了这些前沿知识与概念，对管理营销团队是很有帮助的。

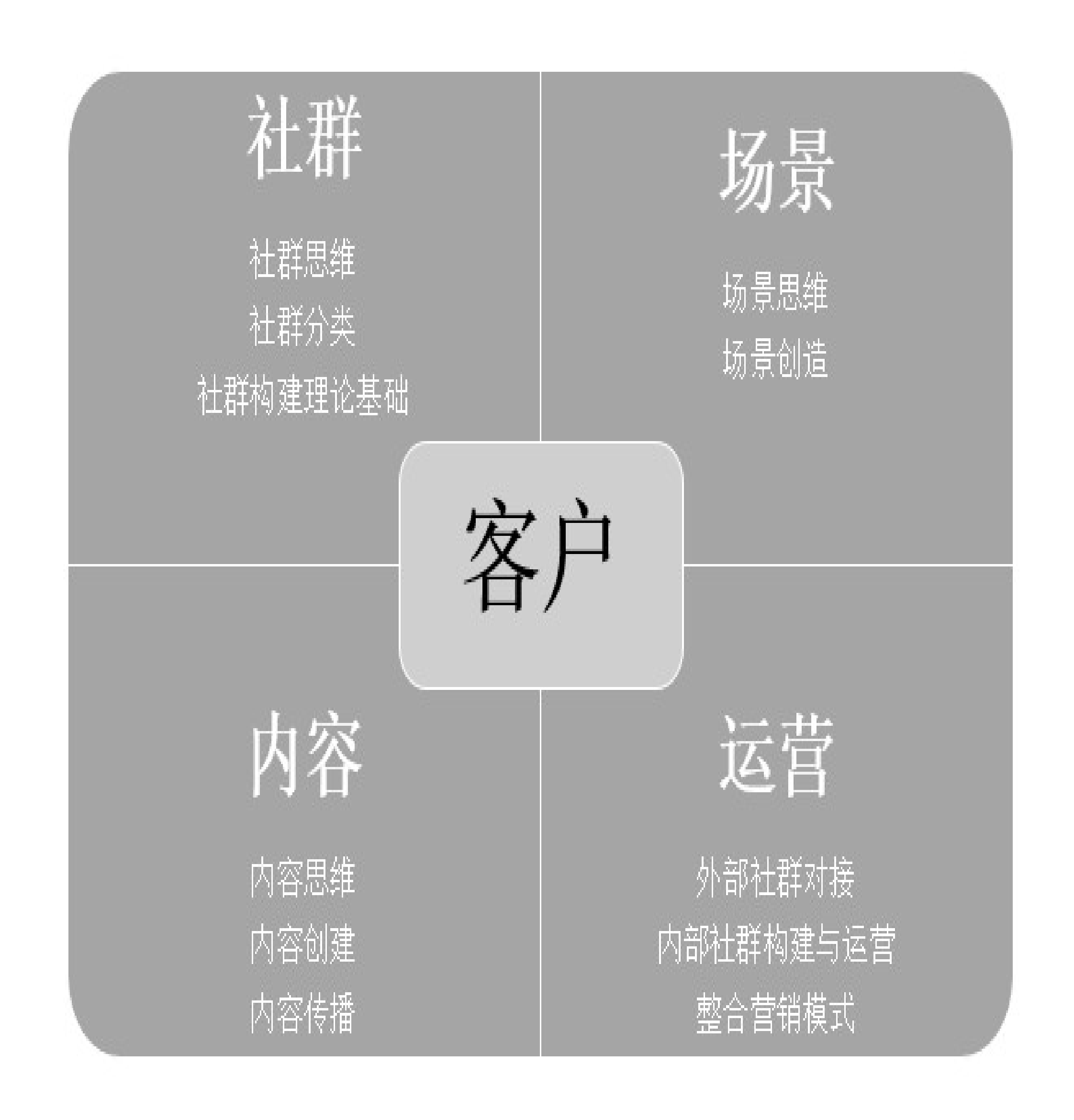


图10-3 社交媒体营销的战略思考模型

1. **“一个中心”就是以客户为中心**

我们在前面讲私域流量模型的时候已经用了几个章节的篇幅说明以客户为中心的概念。不管在什么时候，以客户为中心的理念都是不会改变的。然而，社交媒体的以客户为中心与大数据精准营销或是移动营销中的以客户为中心还是稍微有一些区别的。

精准营销或是移动营销的以客户为中心，是关注到个人，也就是说数据的颗粒度是到个人行为的分析，移动技术对客户的轨迹掌握的颗粒度也是到个人，而且这个个人是在特定的场景中的，例如我们说某个人在购物中心连续走进服饰店，或是某个人在超市里逛了30分钟，这些不同场景下的个人都被称为客户。但是在社交媒体营销当中，以客户为中心的颗粒度并没有细化到个人，例如有一个产品适合广场舞大妈这个群体，企业不需要指明是哪一位大妈，只要知道广场舞大妈这个群体在哪就行了。社交媒体上的客户是指一群处在共同场景环境、有共同需求的人。这里的场景环境可以是虚拟的，例如正在一起打线上游戏的人；也可以是实体的环境，例如一群在候机室的人。

另外，需要注意的是，社交媒体营销中的以客户为中心的概念虽然强调的是客户群体，但是这个群体的概念与传统营销4C模式中的客户群体不同。传统营销4C模式下的“目标客户群”是用于产品定位，通过人口统计变量或是生活风格变量来具体定义的客户群体，例如我们可以把上班族、银发族作为客户；而社交媒体的以客户为中心要找出来的是特定的一些社群。

1. **社群**

讲社交媒体营销一定要先谈谈社群，简单地说，社群就是一群有共同理想、共同目的的人聚在一起所形成的团体。社群并不是一个新的概念，线下早就出现了社群的活动，最常见的广场舞阿姨们所组成的就是一个社群，早上打太极拳的老先生们也是一个社群，社区老人中心学书法、学画画的老人们也是一个个社群，他们有共同的目标，就是运动健身、打发时间。

线上社群则是在博客、线上论坛出现后才逐步受到重视。我们将在后面第11章里面详细说明社群思维、社群的类型以及社群的构建，并且讨论一些具有实践价值的社群理论。

1. **场景**

场景是阿里巴巴的马云谈新零售以后，开始经常被各行业、各阶层人士谈到的关键字。场景这个词起源于戏剧，当中不同的剧目演出的背景就称为场景。在讨论移动营销时我们也一再强调场景的重要性，它也是移动营销六个重要的触发因素之一。

在社交营销里面的场景和移动营销里的场景定义也有一些不同，移动营销的场景强调的是个别消费者与哪些人在一起、出现在某个场合的心理状态以及需求。社交媒体营销里面讲的场景，则是一群人在什么环境状况下有共同的问题或是需求。这些人不一定

是聚集在一起的，只是在这个共同状况下产生了共同的需求。我们将在后面第12章里详细介绍说明场景思维、如何抓住场景需求、如何创造场景。

1. 内容

内容是社交媒体营销专属的重要问题。在传统营销领域，传递产品的定位价值需要通过品牌营销，而品牌营销主要是通过大众媒体传播。使用大众媒体进行传播的成本极高，例如电视广告是以秒计算成本，因此传统营销领域品牌营销的关键在于简明的定位，快速传递品牌的信念或是价值。而移动营销的关键在于用几句简单的话术或是标题，引发消费者的购买动机，也不需要考虑内容的问题。

社交媒体营销则属于说故事的模式，因此内容对于是社交媒体营销来说非常重要。不管是短视频或是公众号的帖子，内容可长可短，关键在于让消费者沉浸其中，逐步渗透给消费者对于品牌的认知或是产生需求。我们将在后面第13章里面说明如何创建一个具有传播力的内容。

1. 运营

在传统企业，运营主要是指“门店日常工作管理”或是“执行”，在互联网企业，运营则是指网站平台的日常管理、网站内容更新、客户维系与管理。社交媒体当中的运营与互联网企业的运营概念很相似，它讲的是不断地创造内容与话题，保持粉丝的持续关注，更进一步的带动裂变。不过在社交媒体运营当中，按照媒体与社群属性的不同，运营的方法也有很大的差异，一般分为内部社群运营，例如企业公众号、微信群、微博等，以及外部社群的运营，例如抖音、小红书以及与企业相关的外部社区等。

基于前述构建私域流量的目标，企业当然希望能够把粉丝从外部社群或媒体的粉丝转化为内部社群的粉丝。我们会在后面重点介绍这些问题。

10.5本章小结

本章作为第4部分社交媒体营销的开篇，我们首先介绍了1960年以后的营销思路发展，从传统媒体广告营销时代，到互联网门户网站、搜索广告时代，再到2014年以后的020与移动商务时代，一直到最近几年的社交媒体作为营销以及品牌推广的平台。

我们提出了社交媒体营销的战略思考框架，即“一个中心、四个要项”。“一个中心”是以客户为中心，“四个要项”是社群营销需要考虑的四个基本维度，包含社群思维、场景的捕捉、内容创造、以及社群的持续运营。在后续的四个章节中，我们将分别介绍这四个要项。

需要特别关注的是，社交媒体只是营销模式中的一种，企业最终还是要考虑自己的业态、规模，适当地组合不同营销工具，以最少的投资得到最大的营销效果，这是一个整合营销的时代。

第11章 社群思维

根据第10章提出的“一个中心、四个要项”的社交媒体战略思维框架，本章开始介绍当中的第一个要项——社群。

有些读者可能会感到疑惑，为什么我们跳开“一个中心”不讲，直接开始介绍“四个要项”。这么做的主要原因是“以客户为中心”只是一个概念上的提醒，重点在于让大家在开展社交媒体营销的时候能够首先想到客户，“一个中心”不是工具层面的应用。同时，在会员大数据的部分，我们已经讨论了很多“以客户为中心”的概念，这里也就不多做介绍。

本章将介绍社群的定义、社群思维、社群的分类以及一些常见的典型社群，最后再说明社群思维在企业价值链的应用范围。社群的定义与社群思维是社交营销的最基础概念，企业家们需要先弄清楚这些知识，对于社交媒体的运用才能有更正确的观点，所以这一章节是非常重要的基础观念章节。

11.1社群的定义

在进一步探讨社群相关的内容之前，我们先看一下什么是社群。一些学者对社群的定义是：**社群是在某些边界线、地区领域内发生作用的一切社会关系。**

首先需要指出的是，社群是“有边界范围”的，也就是社群是有一个事先定义范围的人群，这个范围的边界可以是实体的地理区域，也可以是抽象的或是概念上的定义。在企业的实际应用中，更多讲的是抽象的、虚拟空间的人群组合。其次，“社会关系”是指这一群人在范围中的彼此互动，再从中产生的信息分享、互信或是成为伙伴的关系。

吴晓波先生给社群下了一个更为简单、直接的定义。他认为社群是“**基于一个点，把一群志同道合的人，聚集在一起**”。这个“点”应该指的是共同的目的或是共同的兴趣和追求。所以我们可以说，社群就是一群人聚在一起，追求共同的目的或是兴趣。

在目前社会环境当中，我们可以看到许多的社群，最常被拿来提起的应该是居民生活广场上的那群热爱健身与交流的大妈，她们为了健康、为了打发时间而定时定点地聚在一起，有共同的语言与话题。另外在我们居住的小区街道里面也有很多类似的社群，例如老人大学也是一个典型的社群，他们把离退休老人聚在一起，这些人的共同目的是学习书法、绘画等，拓展业余爱好。另外还有年轻朋友们常聚集的虚拟空间，例如A站、B站、C站等，在这些虚拟空间里年轻人一起打游戏、看日本动漫卡通，他们也是有共同兴趣或共同虚拟偶像的。另外还有一些IT发烧友聚集的测评社群，参与者都是对IT有兴趣的朋友，他们一起参与评论，分享新的电子产品信息，交流电子产品的使用体验。还有一些是企业自行建立的论坛，这些论坛也是非常多样化，有的是以第三方的名

义进行产品评测，例如美国的新蛋网就是借力于外部独立IT发烧友社区，逐步建立起大量的忠实粉丝，促进了电商平台的流量。海尔是国内比较著名的利用社区开发产品、炒热产品的企业，他们的天尊系列空调、雷神笔记本都借助于社区发烧友的强大支持，实现了产品功能创意以及产品问题的早期发现。

11.2社群思维的定义

接下来我们讨论一个很重要的概念，叫做社群思维。“思维”这个词近年来谈论得比较多，也的确很重要。它不仅仅是指一种想法，更涉及一种逻辑或是方法论。例如，大家常讲“互联网思维”，并由此引出很多的操作方法或商业模式。 “羊毛出在牛身上，猪买单”就是一种互联网思维，从这个概念衍生出了不同平台的补贴与收费商业模式。

> 社群思维为什么越来越重要，营销人员必须意识到，如今的营销概念已经不再只是影响消费者“考虑”和“购买”过程的时代了，消费者对于社群的信赖已经彻底改变了他们评估商品的信息来源，因此如何影响消费者对产品和品牌的“评价”和“拥护”成为影响购买环节的重要因素。
>
> — Neasa Costin，哈佛商学院

上面这句话是哈佛大学教授Costin对社群思维的定义，他强调的是社群营销，企业家应该不仅仅去想如何卖东西（这是传统营销的套路），而应该考虑怎么去创造粉丝对企业产品或是品牌的支持。这就意味着，社群营销的目的是通过参与，把消费者从买家转变为企业的公开支持者、推广者、推荐者。卖东西和建立忠实的粉丝群这两件事的目的不同，手法当然也不一样，而且实现后者的目标往往更困难，也就是说不管这个人买不买商品，都要能让买家替你说好。能够让一个消费者愿意公开支或是向朋友推荐某个品牌，首先这个消费者必须是对品牌很满意的客户，更重要的是他要有足够的动机。

根据Costin教授所提出的现代营销的目标，我们给**社群思维**一个操作性定义：

“企业通过共同兴趣或是关注，把一群人聚合在一起，持续地进行信息传递、分享、交换，从而满足社群内个体的目的以及企业的目的”。

上面的这个定义中的前面讲的是社群的定义，后面讲的是执行过程以及最终想要达成的目的。我们强调“持续”就是要指出社群思维是重运营的。这个定义的后面几句话尤为重要，我们强调需要满足社群内个体的目的，就是指社群运营的信息传递要能满足个人的需求。那种只想着卖东西而没有考虑对社群成员是否有价值的社群就不可能存在太久。**“考虑对社群成员是否有价值”**是最重要的社群思维或心态，也是社群能够持续发展壮大的基本条件。

另外我们也强调社群思维要能满足企业的目的。企业是盈利机构，企业的最终目的可能是实现销售，中间目的可能是增加品牌知名度。在衡量社群思维优劣的时候，“能否满足企业的目的”也是一个很重要的考量。营销人员在梳理社群思维的时候一定要关注社群的目标设定与达成的考核。刻意强调这件事是因为我曾经接触过很多的社群代运营服务商，他们的商业模式如同过去的4A广告公司，他们会不断地告诉企业发布的帖子会有多少浏览量，可是从来不会替企业考虑营销的实际效果。

我在咨询工作中，认识了一位在一家大型服务企业当中担任社群负责人职务的朋友，他每次都会告诉大家自己在哪些知名的公司负责过社群运营，他的KPI就是每天发一篇推送文章。当我问他有没有关注这些文章每天有多少人阅读的时候，他很惊讶地表示这不是他需要关注的问题，他认为那是流量部门的事，与他无关。

通过这位朋友的回答，我才惊讶地发现，原来这位负责社群的人，在他的心里根本不认为为企业创造价值是他的事，他认为自己的工作就是发文章，至于文章有没有人看、有没有人转发、有没有引起关注、有没有吸引更多的人来持续浏览、对收入有没有影响，都不是他的事。怀着这样的心态去运营社群，当然不可能为企业达成什么商业目的了。在带领社交营销团队时，一定要记得告诉团队成员企业期望的商业目的是什么，而且这个目标的描述要具体、量化，例如每篇文章或是每天的浏览量、加粉数、转发量、甚至交易转化量。

我们再给**社群思维**一个比较轻松、活泼的定义：

“社群思维，就是如何玩转圈子！如何通过这个圈子，创造粉丝、维系粉丝，最终达到粉丝变现的目的”。

这个定义的前面几句话都比较容易懂，关键在于“变现”，社群运营部门最终的考核重点还是在于对企业的贡献，其中变现就是最重要的成果。

11.3常见的社交媒体的分类方式

明确了社交媒体的分类以后，我们才能按照不同类型的社交媒体进行更深入的分门别类的讨论。社交媒体的分类有许多不同的标准，国内外比较通用的分类标准是分为三种类型的社交媒体，如图11-1所示：

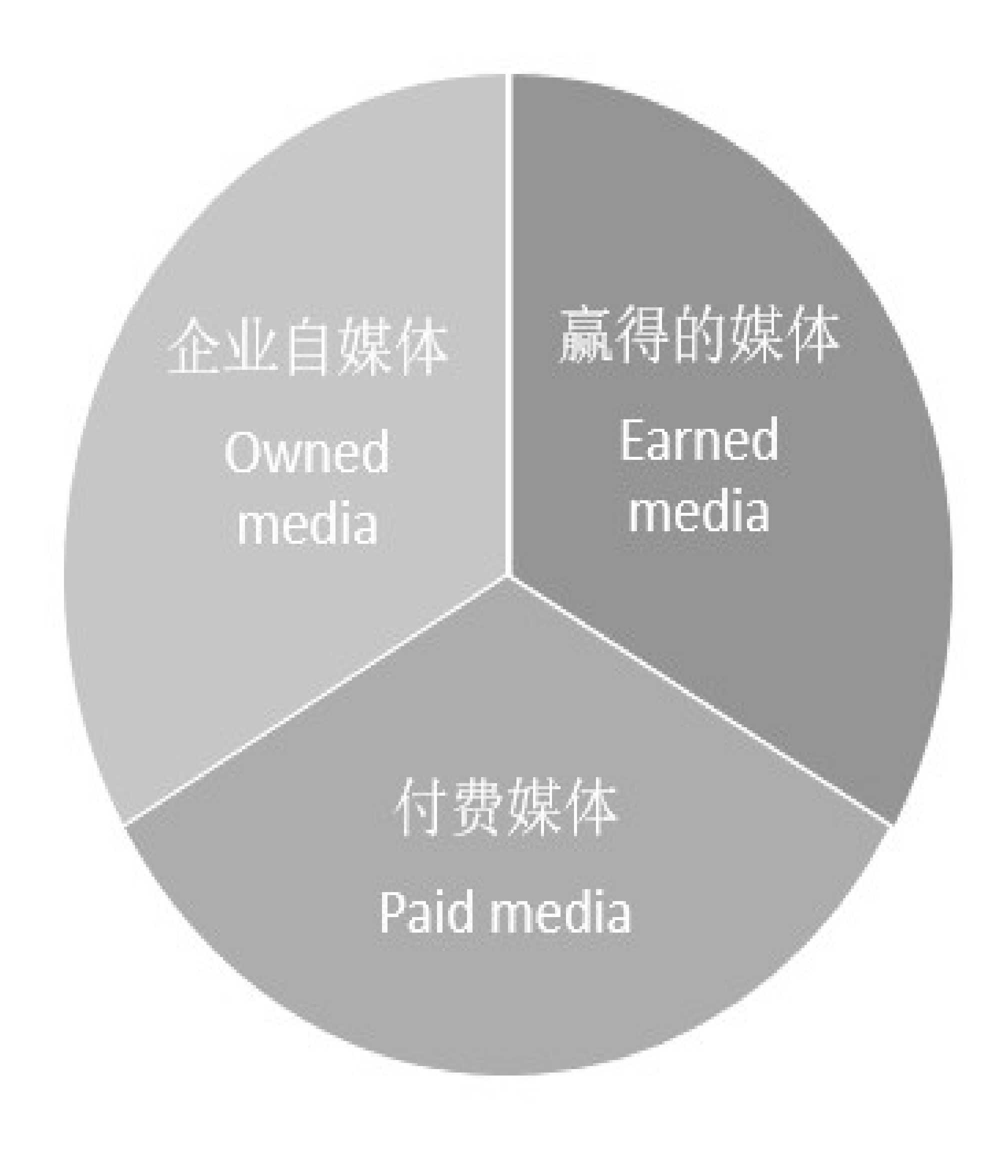


图11-1 社交媒体的分类

1. **企业自媒体**（Owned Media）

企业自媒体是指那些企业自己掌控、自己经营，有较大影响力的社交媒体。它是构成私域流量的主要部分，因为不管企业从哪里引流，最终希望的是粉丝在企业的自媒体内圈起来养起来、慢慢听企业说故事。最常看到的企业自媒体包括企业的微博、微信、公众号、微信社群等，比较有实力的企业还可能自己去建立一个第三方的社区，通过这

个社区的话语权掌握，让企业对消费者有更直接的影响力，这些都可以归类为企业自媒体。

1. 付费媒体（Paid Media）

付费媒体是指企业付费才能使用的媒体，例如爱奇艺、优酷等，企业在上面发广告需要支付一定的费用。另外还有很多媒体的收费属于隐藏性质的，例如抖音、小红书就属于这个类型。如果是个人觉得好玩，在里面发发内容，是不收费的。正如同在淘宝平台开店一样，原则上个人开店是不花钱的，可是如果是以企业的名义来开店，那就得花钱了。抖音、小红书这类平台的收费和淘宝天猫很类似，有开通企业账号的费用、内容优先展示的费用等。例如很多朋友都会在抖音平台上面发布一些内容，初期确实是免费的，但是如果你想成为企业号，在比较短的时间内在这些社群里制造些声音，能够在这类社交媒体或短视频平台上面直接卖东西，平台就会要求企业有比较大量的粉丝量。这时，如果企业希望赶快进入这一层次，就需要花钱买粉丝或者通过一系列福利活动来招揽粉丝了。除了这些宣传招募的支出之外，企业还需要对平台支付一定的管理费用（具体收费模式其实和企业在淘宝天猫平台开店的收费模式很相似），例如企业用户的身份收费、跳出画面的广告费、页面位置费用等。

1. 赢得的媒体（Earned Media）

赢得的媒体一般指的也是收费的媒体，企业在这些媒体平台经过一段时间粉丝积累后，粉丝展现出来裂变力量，使得企业在这个媒体上做宣传时不需要再花那么多钱就能够达成一定的效果。这个媒体渠道因为不花大钱，好像是赢来的，所以称为赢得的媒体。企业在淘宝天猫开店，经过一段时间积累，逐渐有一些客户的积累，就是这个概念。

从上述定义来看，自媒体比较容易识别出来，但是付费媒体与赢得的媒体之间的界限就不是那么清楚。通常情况下，某个社交媒体平台初期可能是要花钱的付费媒体，但是经营到一定水平以后，粉丝量累计足够多，裂变力量也很强大，企业在这个媒体上宣传的时候就不太需要花钱了，就成了赢得的媒体。

11.4按照控制权的归属对社交媒体分类

上述介绍的社交媒体分类是目前国内外学术界讨论社交媒体时常用的分类方法。对营销人员而言，向领导汇报社交媒体运营情况时，说明哪些社交媒体花钱、哪些社交媒体不花钱，也是很实用的方法。但是在开展运营工作的时候，这种分类的意义就不大了，用控制权归属来对社交媒体进行分类，对于运营的价值可能更大、比较有意义。按

照控制权归属来区分，我们可以分为自主社群和参与社群两大类。这两种类型的媒体关注的维度是不一样的，所以运营的重点也不一样，如图11-2所示。

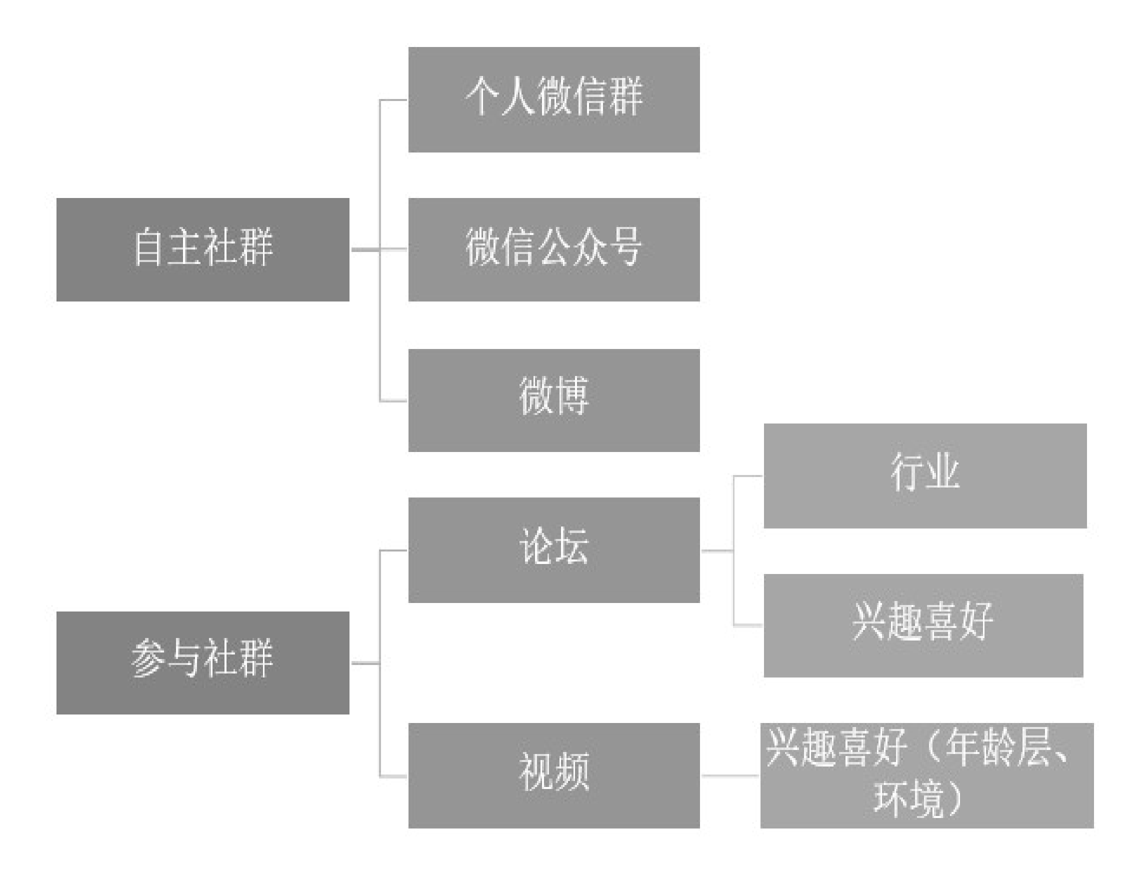


图11-2 按照控制权的社群分类

1. **自主社群**（Owned Community）

自主社群就是指那些企业可以完全控制内容发出、展现的社群，也就是说，这些社群是企业自己拥有的，发什么内容、什么时候发、在什么位置露出都是企业自己可以决定的。例如公众号就是典型的自主社群，企业自己经营的论坛也属于这类社群。

企业在建立自主社群的时候需要考虑如何选择平台，是自己开发平台还是借用外界公开平台，如果是自己开发社群平台的话，企业需要考虑如何搭建、如何组织、如何让平台的用户活络、如何引爆、如何裂变等问题。

1. **参与社群**（Participant Community）

顾名思义，参与社群就是这个社群不属于企业本身，而是属于别人的，通常是另外一家独立的公司所拥有的社群。这类社群的数量极为庞大，企业在建立参与社群的时候需要考虑如何在这么多社群当中选择值得参与介入的社群。因为这个社群的控制权不属于企业本身，所以企业在运营上要考虑如何潜伏、如何引爆，如何利用这个外部社群的力量，在该社群内先扩大自己的粉丝群体，再通过其他手段把这些粉丝拉进企业自己的社群平台。这类型的社群包含行业、或地区性论坛、特定兴趣爱好的论坛、短视频网站等。

11.5 其他社群分类方式

我们还可以从行业特性以及社群目的两个维度对社群进行区分。如图11-3所示。

	快消品社群	耐久财社群
兴趣社群	YouTube，Facebook，BabyCenter，小红书，抖音，美食天下	金属加工、LinkedIn
品牌推广社群	小米，江小白，维多利亚的秘密，亨氏	海尔雷神，戴尔，哈雷摩托车

图11-3 社群的两维度分类

1. **从行业特性维度，可以区分为快消品社群与耐久财社群**

我们日常在超市购买的水、方便面、清洁用品、酒类等就属于快消品，家电、家居、汽车相关的大件物品则属于耐久财。做这两种区分主要是因为这两种品类的社群内容策略以及推广方式是截然不同的。

快消品社群更多的是要从商品的消费本身与生活的关系来出发，例如可以在这些社群里说一下与朋友聚餐的经验，讲讲哪些餐厅有什么特色，适合与哪一类型的朋友聚餐。可以分享一下喝酒的故事，哪一种酒的口感体验如何，也可以讲讲家庭清洁的小妙招。

耐久财社群则需要讲技术、讲文化，从原材料讲到使用，再讲到保养维护。耐久财因为本身购买频次低，所以不能只讲这个商品本身，而需要扩大、提升内容。例如，一位做红木家具的企业家问我，他们这个行业怎么做社群，应该谈什么，总不能老是在群里面搞团购。我的建议是可以谈一谈文化，讲一下红木的分类、这些材质有什么不一样的特点，可以讲一下故宫或是其他景点里红木的故事，从这些故事衬托出红木的文化底蕴和价值，另外再延伸出一些红木的家饰品，这样才有机会把一个耐久商品的社群搞活。

1. **从社群追求的目的维度，可以再区分为兴趣社群以及品牌推广社群**

第二个维度是考虑粉丝加入社群的目的，是为了兴趣还是支持品牌。兴趣和品牌推广是在研究领域被普遍接受的社群目的的区分维度。这个维度的不同在运营上造成的差异更为显著，兴趣导向的社群，传播的是共同兴趣和理念、内容，品牌推广导向的社群，则偏重在特定品牌的宣传，建立品牌的粉丝群，创造品牌的价值。

11.6品牌社群

品牌社群（Brand Community）的概念最早由Muniz和O’Guinn提出，他们将品牌社群定义为**“建立在共同使用某一品牌的消费者之间的，以一整套社会关系作为基础的一种专门化的、非地理意义上的社区”**。从产品/品牌出发的社群思维，是现代企业塑造企业价值的重要路径。

品牌社群的成员通常是对特定品牌产品的爱好者或产品的发烧友，这些人基于对品牌的支持，会非常积极地参与该产品的线上和线下的话题讨论与活动，iPhone以及小米就是非常典型的例子。也因为这些粉丝对于品牌的高度认同，所以品牌社群的粉丝粘性极高、变现能力强。新款苹果手机发布前，粉丝们会互相交换情报，猜测什么时候会有新款手机推出、新款手机长得是什么样子、这些新款将在哪里首发。真正发布的前一天，“果粉“们又开始不眠不休地大排长龙。小米手机的粉丝也不遑多让，“米粉”常常创造出几分钟内把几万部首发新款手机购买一空的盛况，这就是品牌社群高度变现能力的体现。

接下来我们将介绍几个不同行业比较知名的品牌所创建的社群，大家可以从这些品牌社群中归纳出一些线索，作为建立企业社群以及后续运营的经验。

1. **维多利亚的秘密：话题炒作专家**

在互联网时代，如果一个企业没有话题、没人讨论，那么这种企业就没有办法引人关注，当然很难形成品牌效应。所以经营品牌，很重要的一点就是让用户开始关注、认同、并且积极地讨论这个企业！知名内衣品牌维多利亚的秘密，就是行业的话题炒作专家。

全世界内衣品牌何其多，谁能做到像维多利亚的秘密这样全球知名。维多利亚的秘密是炒作话题的个中高手，能够巧妙地引起诸多的关注。维多利亚的秘密通过人物以及活动的话题炒作，使得它在twitter上的口碑和热度一直居于领先，而且历久不衰。维多利亚的秘密拓展知名度所采取的手法主要就是不断地打造名模，例如吉赛尔·邦臣、凯特·莫斯、海蒂·克拉姆等。这些人都是年薪数千万美元的名模，被打造成为年度热门人物，大量粉丝都在讨论某个模特的身材以及她们生活的点滴。曾经一度，维多利亚的秘密想要带动肥胖人群的市场，还专门打造了一个胖女郎的故事，在社群的推波助澜下，维多利亚的秘密打造了胖女郎充满自信的形象。这种推广对于身材较胖的女性而言很能给她们带来欣喜的希望。



图11-4 维多利亚的秘密社群

维多利亚秘密还制造了大量的线下造势活动，不断地变换主题。维多利亚的秘密还炒作设计师的概念或是新闻，让品牌在消费者心目中成为一种设计师与群众对话的鲜活话题，让它的社群多变、持续发烧。上述这些都是围绕维多利亚的秘密这个品牌进行的社群营销，这些营销手段使得这个“老牌”在新一代客户群体中，仍然保持年轻、活力、时尚、历久不衰的形象。

1. **江小白：含酒精的“情绪饮料”**

另外一个截然不同的行业品牌，也很值得借鉴——江小白。讲到白酒你能够想起什么？不外乎就是老友相聚，喝酒才够交情，或者哪个老窖珍藏的故事。不同品牌白酒的宣传推广故事都大同小异。因此，除了中国三大系列名酒茅台、五粮液、剑南春以外，其他品牌的白酒的销售都很难跨出地区，更难以走进年轻人的市场。而江小白就是个例外。

与传统白酒的宣传模式相比，江小白提出了一个完全不一样的概念，它发布的第一条微博是“我是江小白，生活很简单”，这条微博将这个品牌定调为“情绪饮料”。它又通过大量的线下演唱会活动，聚拢了城市生活里一群苦闷、需要发泄的年轻人，把这个品牌与年轻人的生活情绪连在一起。





图11-5 江小白的社群——充满激情与活力四射

在饮用方式上，江小白把自己定义为带酒精浓度的情绪饮料，鼓励消费者在白酒中加入酸奶、脉动、红牛、果汁、柠檬茶等材料，调成鸡尾酒来饮用，这意味着它有可能出现在更广泛的生活场景里，成为年轻人社交方式的参与者。

江小白对于品牌、外观、口味也重新进行了调整。在营销手段上，江小白借鉴快消品的营销方法；在价格定位上，江小白按照产品的场景定位决定产品容量以及酒精浓度，如图11-6所示：最左边的是容量2000ml的“必胜”，它的定位是团队（10人）畅饮，酒精浓度25度；中间的是突显街头文化的、酒精浓度为40度的纯高粱酒，容量750ml；最右边的是容量300ml的米色米酒，主要是给女孩子喝的，酒精浓度6度。





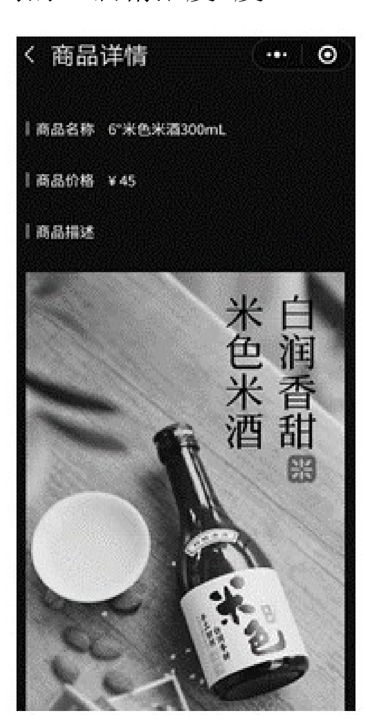


图11-6 江小白不同酒产品的定位

江小白和维多利亚的秘密一样，频繁地举办年轻人演唱会，在摇滚音乐的带动下融入年轻人的生活，找到知己，让城市年轻人的苦闷、压力得以在群体之间发泄出来。江小白小白酒彻底摆脱了只适合年纪比较大的相聚吃饭的定位，而是成为让年轻人生活更多彩的伙伴。

1. **亨氏（Heinz）：教粉丝过上丰富又美好的美食生活**

市场上许多生产调味品的企业都受困于商品小难以受到消费关注的市场环境。一家生产番茄酱的企业可能在开展社交媒体营销的时候会感觉到困惑，番茄酱哪里有什么故

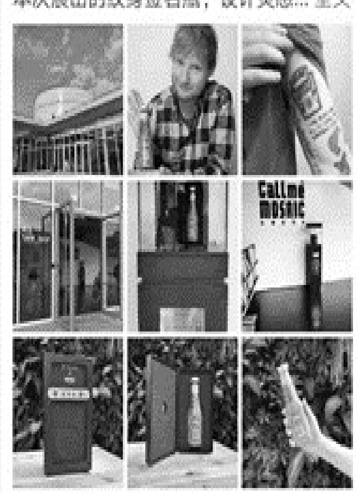
事，企业应该与社交媒体绝缘了！亨氏作为一个专营餐饮调料品的厂家，它的社群经营很值得中小型企业借鉴。

生产调味品的厂家首先应该认清一件事，那就是人们购买调味品不会为了只是吃调味品，企业必须从消费者需求的源头来探索营销的机会。基于这个逻辑，亨氏在Facebook创建了美食论坛（注意，他们做的不是调味品论坛，而是美食论坛），在微博上则是用“亨氏先生的食光机”作为品牌名开展宣传。厨师们为了展现他们的厨艺，热衷在这些平台发布他们的作品，还有一些烹饪经验较丰富的家庭主妇，也乐于在论坛中晒出她们的作品，而其他广大家庭主妇则乐于通过这些平台学习烹饪美食。所以基于大家对制作美食的热爱和关注，自然形成了一个很好的社群，这就是建立社群的最基础条件——共同的兴趣或是目的。











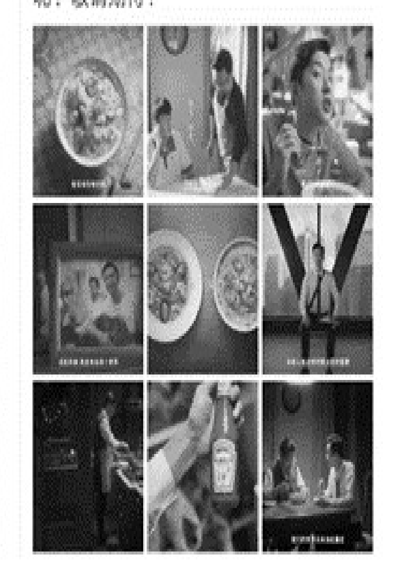


图11-7 亨氏的微博——美食论坛

除了教家庭主妇怎么烹饪以外，为了加强品牌的体验，亨氏也邀请了纹身艺术家做出新品设计。亨氏也在适当的时机搞社群裂变，选在流感大肆入侵的季节，亨氏发起了一次名为“GET WELL（早日康复）”的宣传攻势。任何消费者只要在Facebook加入成为亨氏品牌社群的粉丝，并将亨氏的链接发送给一位正在生病的好友，这位消费者就可以用3美元的价格，买到亨氏的招牌鸡汤。亨氏会以这位消费者粉丝的名义，将鸡汤寄给处于感冒困扰中的好友。这是一个典型的亲情或朋友社交裂变模式。

11.7 品牌社群对于产品研发的意义

从产品/品牌出发的社群思维，不仅可以成为企业重塑品牌价值的重要途径，这种社群思维同时也对企业的产品研发、营销、销售、售后等多个领域的创新具有重要的价值。

海尔雷神笔记本电脑：从产品研发到营销与服务的粉丝经营

海尔雷神笔记本电脑的团队在京东平台上搜集了3万条有关笔记本电脑的差评，并把这3万条的差评归结为13项问题，包括屏幕分辨率低、屏幕出现亮点等。随后基于这些消费者的痛点，雷神的团队开始设计新产品。在产品研发阶段，雷神团队通过社交平台与社群与用户进行沟通、交流。他们更关注用户体验，并以互联网作为与广大消费者的沟通平台，拥抱粉丝。

在雷神笔记本电脑开发出来以后，海尔的营销也是通过这个粉丝群进行，并经常地在全国各地举办“雷神粉丝同城会”，让粉丝们聚在一起，彼此交流（见图11-8）。





图11-8 海尔雷神笔记本电脑的社群

11.8兴趣类型的社群

与品牌社群相对应的另外一种社群类型是源于某些共同兴趣和爱好的群体组合，群体之间交流的主题在于共同的兴趣、知识和分享，这就是典型的“人以群分”概念，同样爱好的人喜欢凑在一起。这种对某些事物特殊偏好的特性，使得相关的一些事物，成为这些人的共同关注点。但是对于其他人来说，则对这些事物不甚关注。例如有时候我们在街上会看到一群骑着重型机车的骑士，他们打扮怪异，在街上呼啸而过。对这些人来说，重型机车就是他们共同关注的事，但是对其他人来说，不但对重型机车一点兴趣也没有，甚至有时还会觉得危险想要远离。

例如在许多城市一大清早就有一群人在小区广场里跳舞，对许多还在睡觉的人来说，在广场上放着音乐跳着舞简直就是扰人清梦，但是对于那些天天在广场上跳舞的大妈来说，那可是一天当中最重要的活动安排，甚至活动结束这群人还会聚在一起谈天说地，这又是“人以群分”的典型。

1. **美国新蛋网：如何从强大的亚马逊分一杯羹**

亚马逊已经被公认为全世界最优秀的企业之一，要在亚马逊这么强大的巨人占领的市场中硬生生地割一块肉下来，是多困难又不可思议的事。美国新蛋网（newegg.com）利用社区，完成了这个不可思议的任务。

在传统电子商务时代，有一个常讲的说法叫作“要做电商先做社区”。曾经在美国位居第二大B2C电商平台的新蛋网，它的规模在电商早期仅次于亚马逊，它专注于IT数码产品（实际上京东就是学习新蛋网做起来的），新蛋网的论坛就是美国IT专业人士经常发表意见、提出问题的地方，参见图11-9。

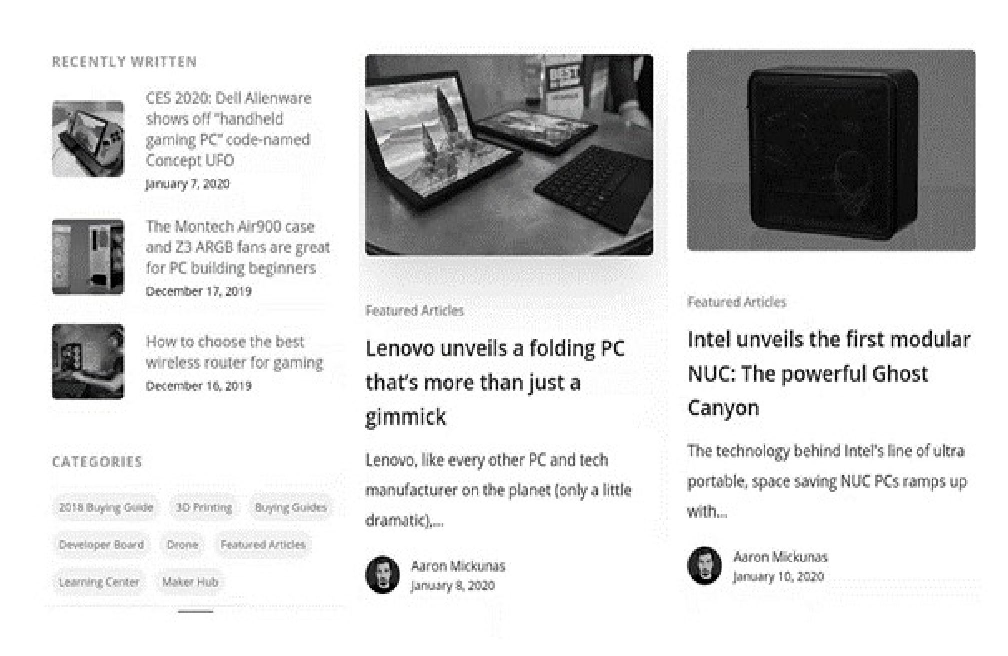


图11-9 美国新蛋网 通过社区建立行业领先的形象

这个社区的成功，使得新蛋网在IT产品这个领域的话语权极强，领先美国电商龙头亚马逊，这就是将爱好与企业商品巧妙结合的很好案例。

1. **宝宝树：母婴类垂直领域成功的社群平台**

宝宝树（Babytree）就是一个非常成功的垂直领域的论坛以及社群。它汇集了各类母婴相关的专家以及有经验的母亲，发表内容，并且经过适当的分类，从孕前到孕后不同阶段帮助宝妈们解决困惑。在积累出大量的会员以后，宝宝树也开始建立品牌商城，并且和异业合作，为他们引流，以变现他们的庞大流量。



图11-10 宝宝树的社区

人们因兴趣聚在一起，变得更容易沟通讨论，信任感也加强了。现在流行一句话，**“引流在抖音，成交在淘宝”**，通过短视频引起关注、吸粉，再连接到交易平台，就是这类社群变现的一种模式。接下来我们再看看一些知名的兴趣型社群平台,分析一下他们的变现模式可行性。

1. **领英：帮白领维系朋友圈的社交平台**

白领上班族都希望与朋友保持比较好的联系，每一个人一段时间内比较亲近的朋友、同事可能有5~10人，而曾经共事、一起学习，或是在一些商业场合认识的人加在一起可能就成百上千人了，如何与这些人保持联系，一直是白领阶层的痛点，领英（LinkedIn）所构成的社群就是为了要解决这个问题。

一个人如果希望保持朋友间的联系，他可以在领英社群当中发布自己的工作、生活近况或是一些职场上的感悟。领英设计了一个功能，只要你同意领英调取你的手机电话簿，他就可以通过手机号帮你搜索那些还没有在领英社群内关注你的老朋友，邀请他们也关注你，这时你会突然找到几十年没见面的老同学、老朋友，你可以通过领英随时关注这些原本已经失散多年的朋友。领英的连接是全球性的，我曾经通过领英找到了将近20年前在英特尔（Intel）工作时交情非常好的一位新加坡籍的同事，领英把这位老友的信息推荐给我，并且让我看到了这位老友的信息，很快地，我们又恢复了联系。

领英也会邀请一些名人让他们在社群里发布一些信息。例如前GE的总裁Jack Welch，前微软总裁 Bill Gates，他们都是白领人士崇拜的偶像。虽然两位都已经退出原来的工作舞台，仍然有很多白领想知道他们的近况，也想从这些偶像级的人物身上学到一些东西。

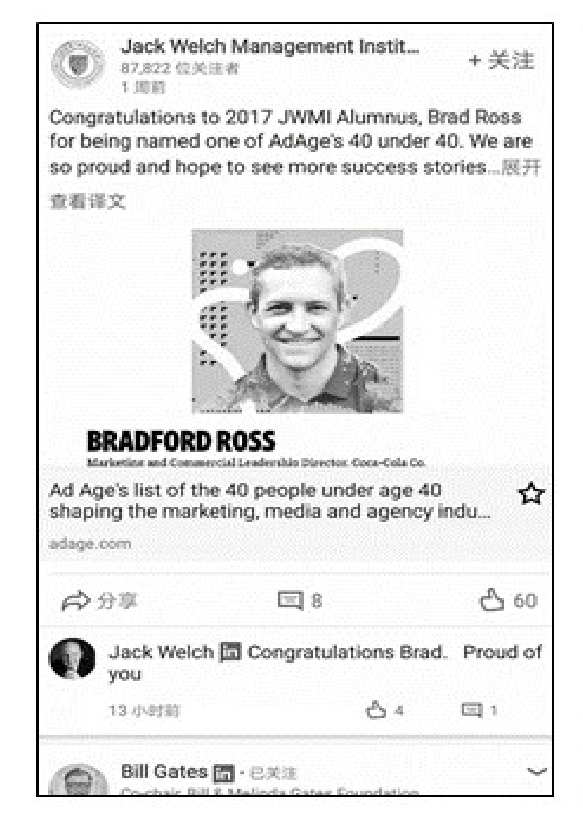




图11-11 领英让白领找到朋友、关注偶像

另外，领英还会要求会员在个人页面输入学历、经历、工作性质、职位等信息进行智能匹配，推荐一些你可能感兴趣的同行给你，问你是否有兴趣关注对方。

因为在领英平台上，每个会员都提供了自己详细的个人信息，所以当某些企业想要寻找具有某些特定经验或学术背景的专才时，领英的信息匹配功能就非常有效了，这也是领英的重要变现模式。领英很幸运地从这些个人信息当中，找到了变现的模式，但是

并不是每一个兴趣社群都这么幸运，我们再看看其他几个非常知名，但是盈利模式尚不清晰的社群平台。

1. **小红书（兴趣型社群）**

小红书是目前在国内相当知名的兴趣型社群平台，早在2013年就已经出现，那时小红书的名称还叫做“小红书购物攻略”，当时的定位是一款出境购物指引的社群APP。为了扩大流量，小红书不断地扩大兴趣覆盖面，逐渐演变为多种兴趣的发表园地，包含旅游、健身、家居生活、美食、服饰、宠物等。

许多企业想利用小红书的庞大流量与粉丝群，会将自己的旅游、健身、居家生活的经验分享在小红书的平台上，吸引粉丝的关注。由于粉丝量增加，小红书的内容也从个人秀平台，逐渐变为企业产品服务推广的内容平台。

我曾经亲身领教了这种短视频社交媒体的推销能力。我对健身、瘦身的话题比较关注，有一天看到了一位非常专业的老中医出现在短视频画面中，他很亲切地向粉丝们解释人为什么会有大肚腩，看到这位老中医这么恳切地说明，结合我个人正在受类似的问题困扰，因此，对这位老中医的说法，我一下子就深表认同。

接着那位老中医开了药方告诉大家应该怎么缓解问题，突然视频页面左下角跳出了一个弹框，提示有按照这个药方配好的茶叶包商品销售。因为已经被前面内容打动，再看到商品价格就是几十元，于是我毫不犹豫地就点击弹框。通常，我在淘宝买东西都会详细地看商品内容介绍和评论，但是这时基于对老中医的信任，我很快就提交了订单，完成支付。买单之后，我突然回过神来，那老中医可能是假的啊！这就是社交短视频的强大魅力，就算是我这样多年从事电商营销的人，也很容易地被社交短视频的内容说服。

从上面这个例子我们可以看到，厂家在运用短视频社交媒体的时候其实是有一定效果的。短视频社交媒体就如同电视购物，让消费者在非常短的时间内相信内容为真。但是，在这样的运作中，短视频平台从中得到了什么利益呢？短视频平台促成了这笔交易，又应该如何收费呢？这是很多短视频社交媒体平台目前面临的困惑。

短视频社交媒体平台可以参考电商平台模式，通常它们可以有以下四种的不同收费模式：

- 对个人免费，但向企业收取开店费；
- 收取成交费；

- 收取广告费（在APP启动时的广告）；
- 收取推荐位费（就是视频排在前面）。

但是，这几种收费方式还存在一定的问题。消费者对这些短视频网站的期望与电商平台是不同的，消费者打开电商平台就是为了买东西，卖家的诚信最重要，如果卖家是个被认证的企业号，对消费者来说是这个卖家的信誉度一定会更高。但是消费者打开短视频平台的心理预期是截然不同的，他们不是为了买东西而来，他们是为了好玩、打发时间而来，而且短视频在商品搜索上的功能是非常弱的，所以很难精准地让消费者找到他想买的东西。所以向企业收取开电店费有一定难度。

另外，这种短视频平台的交易功能是很弱的，所以成交还是在淘宝等电商平台完成，这也使得收取成交费模式产生了如何认定交易的困难。而APP页面开启时的广告位又只有一个，如果一直播放广告又会影响娱乐型用户的体验。所以上述的前三种收费模式都不太可行。目前可行的收费方式只有收取推荐位费了，不过推荐位价格的设定也不能太高，另外如果有太多的推荐短视频，重复出现在页面前端位置，也可能会造成用户体验不佳。所以类似的短视频平台虽然流量动辄数亿，但是收费模式仍然是个大问题。这些平台业者为了维持流量，仍然需要不断地进行广告投入，没有收入又支出巨大，这就是兴趣型社交平台变现的困境。

当然，从另外一个角度来看，如果短视频社交网站能够把自己当成是一个广告平台，或许也可以找出一些变现的可能。短视频社交平台应该基于自己的优势来决定收费模式，也就是说短视频社交平台可以把它的两大优势作为收费的基础——流量以及会员数。短视频社交平台可以以CPC来做收费基础，也就按照企业发出的内容在短视频平台上被点击的总次数来收取费用。短视频社交平台也可以按照为企业增加的粉丝的数量收费。需要特别注意的是，短视频的会员可以无限次地卖给不同企业，帮助企业达成积累用户的目的，这或许是比较能接受的双赢收费策略。

1. **美食天下：教你煮菜的社群APP**

家庭主妇是个巨大的群体，她们共同的痛点就是一日三餐给家人准备什么。家庭主妇对于三餐如何能够不过于重复、又能够吃出营养、吃出好口味，有着强烈的需求。既然有这样的痛点，企业就应该想想有没有解决的方案。美食天下就是这样的平台，它汇集了大量的菜谱，教外行人做菜。各位想一想，这些菜谱从何而来？如果是平台自己编辑，那是绝对不可行的，因为这样做的边际成本是巨大的，如果能够让那些会做菜的人来提供内容，这样平台的负担就轻松多了。

美食天下就让这些会做菜的个人开店铺，凭借他们所提供的菜谱吸引粉丝关注。一些人持续地发布内容，积攒出了上百万的粉丝。

美食天下的内容依照季节、菜系进行分类，用户也可以按照食材名称进行搜索。例如你可以按照牛肉、猪肉、虾、蟹、大白菜、橄榄菜等食材的名称，搜索出这些食材能够做出什么样的菜肴；你也可以选择随意浏览的方式看看当季有什么适合的菜肴，例如夏季有什么菜肴比较清新爽口，冬季有什么菜肴可以进补。

美食天下还在这些菜肴的详情页面展示食材明细以及烹饪的步骤。这么好的平台确实吸引了大量的发帖专家，也吸引了巨量的粉丝，但是它的商业模式似乎还在不断地寻求突破。目前在平台上只有个人可以开店，可是这些店还无法销售产品。这又是一个兴趣型社群努力寻求变现方案的案例。





图11-12 美食社群平台美食天下

其实这些比较优质的平台，应该可以提供更多的服务，让这些平台的投资能够变现。举例来说，这些平台可以开展食材的销售，例如牛肉、猪肉、青菜等，还可以销售一些比较受欢迎的食材包。人们仅仅照着食谱做菜，其实很难做出对的口味，例如要煮一个土豆炖牛腩，只有土豆和牛腩是不够的，还需要一些调料、酱汁等。所以很多人都会说，烹饪这件事，准备食材所花的时间远比烹煮的时间要多，都市上班族花钱买时间，通过购买食材包，可以得到美食的享受以及家人的赞许。所以做成半成品的食材包，绝对有很好的市场空间。兴趣社群不是一定无法变现的，一个好的兴趣平台想要在

为企业带来大量的用户以及粉丝的同时也带来利润，关键在于结合用户痛点与商品销售的商业模式。

11.9社群对现代企业的应用范围与价值

大多数人在讨论社群的时候，都着重探讨它在营销上的应用，其实社群对企业的价值，远远不止于营销功能，它其实可以涵盖企业的整个价值链，如图11-13所示。

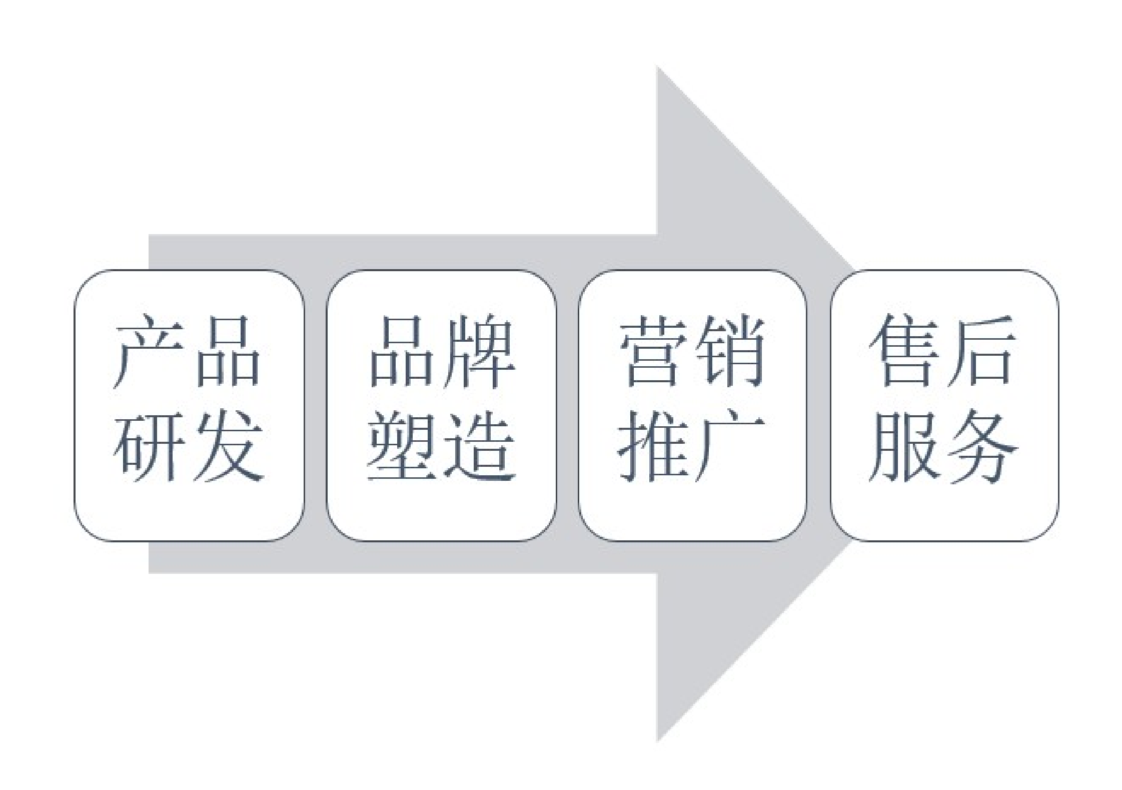


图11-13 社群应用在企业价值链的不同环节

1. **海尔雷神笔记本电脑**

海尔雷神笔记本电脑是专门为游戏玩家打造出来的笔记本，它的客户群体具有显著的共同特征。雷神的团队，在京东平台上搜集了3万条有关各品牌游戏笔记本电脑的差评，并把这3万条的差评归结为13项问题。包括屏幕上有亮点、分辨率低等问题，随后基于这些痛点开始设计产品。在产品研发阶段，团队通过社交平台和社群进行沟通和交流。

1. **立邦漆——eColor**

油漆被认为是非常专业的产品，只有油漆师傅知道如何调色、使用，而且房屋装修是一个耐久财，装修一次以后就要再等5~7年，墙壁起毛了才会有再次粉刷的需求。作为房屋装修涂料大厂，立邦漆也通过社群来聚拢粉丝的关注，强调生活里的色彩使用，如何让生活多姿多彩。设计师、画家可以在社群当中发表作品，其实也是传递改变生活的意识，这样使得低频的用户保持一定粘性，也缩短了用户再装修的时间周期。

1. **车享家（上汽集团）**

作为国内领先的大型汽车集团，上汽集团成立了汽车生活020的平台——车享家来覆盖购车以后的服务市场。一般人认为汽车消费是个低频次的消费市场，客户买车以后要等5~7年才会有换新的机会，这样客户买完车，过了质保期，就是客户与企业分手道别的时候。

上汽集团通过车享家能够对汽车用户的车辆使用信息掌握更为精准，提供汽车的保养、维护、修理、保险、二手销售、购新车等服务，也加深了购车以后对消费者的持续覆盖，车享家不只是单纯地卖硬产品、硬服务，更是通过社群传达“车生活”的概念。

11.10本章小结

这个章节中我们讨论了社群以及社群思维，其中社群思维的概念尤为重要。社群思维的定义是如何玩转圈子，它的关键就是怎么吸粉，从哪里吸粉，怎么通过运营的手段深化粉丝与企业的关系，让粉丝乐于在整个平台甚至个人生活当中不断地支持企业的品牌与产品。企业家们更应该关注的是，企业到底在社交平台上传递了什么价值给粉丝，让粉丝能够持续不断地支持、裂变，这才是社交媒体营销的重点。

第12章 场景思维赋予产品新生命

在这一个章节中，我们将介绍社交媒体营销“一个中心，四个要项”中的第二个要项——场景。我们将从场景的定义展开，说明场景思维是什么，如何利用场景进行营销。接着我们将说明场景这个多维度的概念，我们可以从产品本身创造出场景，可以根据时间来区分场景，也可以通过一些事件的发生来掌握场景。当然最关键的是如何利用环境、创造场景，发展社群营销的内容，并且发掘变现的可能性。

12.1场景的定义

1. 传统定义的场景

场景并不是一个新鲜的名词，在戏剧里面常常会提到演员们在什么地方出现，例如在家里面出现，那么演员周围的背景展现的就是一个居室内部的样子，放了桌子、椅子、床等道具；如果是描绘的是一个在田间工作的农民的生活，那么这时候背景道具展现的可能是一片稻田和一些农具。这些道具所衬托出来的环境就是场景。我们可以说，**传统的场景定义，就是故事的可视化背景**，它让观众能够很快地进入剧情当中。

了解了传统的定义，接下来我们从移动营销的视角来解释一下场景。在APP的设计上，场景又有了不同的定义，如同我们在移动营销章节里说的，在APP设计中，场景指的是用户在什么时间、什么地点、在什么情况下、想要拿APP来做什么、解决什么问题。

1. 社交媒体当中场景的定义

在社交媒体营销当中场景的定义与传统的场景定义也有很大的不同。社交媒体上我们定义场景为：**“哪一些人”“什么时候”“在什么地方”“会产生什么共同的情绪”以及“导致什么共同的需求”**。

社交营销与移动营销的场景定义是很接近的，两者最大的不同在于移动营销讲的是“个人”，社交营销说的是“一些人”，这里强调的是“多数”，不是“个人”。社交营销的场景要找到的是一个群体的共同需求。而且社交营销强调的是特定时间，也就是说这个场景可能存在了一段时间、也可能只存在在很短的时间内，例如流行性感冒爆发就是一段时间的场景，流行性感冒对一个班级的影响是一群人（整个班上的这群学生）在一定空间（教室）与时间（上课期间）下遭遇的共同的事件。

12.2场景思维

循着上面对场景的定义，我们可以进一步再来讲一下“场景思维”。场景思维就是指企业在做营销策划时，关注的是“场景”，需要考虑某一群消费者处在哪些典型的场景，企业也需要关注那些场景事件发生的时间，要如何抓住这个瞬间或是一段时间的机会，通过社交媒体对这群人进行营销。场景思维关注的是这一群人在这个特殊时间与地点的心理反应，他们共同想的是什么，因为这样的情景他们会产生什么心理，会有什么样的共同需求。

在一个场景下发生的“共同需求”，就是指一群人处在同样的虚拟或实际环境中，因为这些环境条件所产生的需求，而且这种需求在这群人当中，是有共性的。举例来说，班机延误就是一个场景，在深夜，因为某种原因航班取消，机场内同一个班机的乘客被迫滞留机场，要熬过这个漫长的夜晚。在这个瞬间，这一群素不相识的人，不管他是男的还是女的、年轻的还是年纪大的，这群人在这种场景下都会有共同的需求，那就是找个最近的酒店，去梳洗、睡个觉，到下个飞机起飞之前再回到机场登机。这就是场景创造共同的需求。

上面所说的场景和我们在大数据里讲的客户标签是没有关系的，飞机延误导致旅客滞留机场，不会因为这名旅客是男的或女的，是高收入还是低收入，是月光族还是勤俭一族而有不同的心情和需求。这个场景和移动营销里面讲的用beacon来追踪客户轨迹也是不一样的，因为航班延误是已知的很容易识别的事件，根本不需要追踪客户的手机信号，就知道这群人滞留机场了。

如果我们是机场附近的酒店业者，我们会很容易知道今天晚上又有航班停飞了，这时如果我们能够通过社交媒体，说明班机延误原因，并推荐一些附近的酒店，这样乘客会觉得比较心安，这时你再推出酒店特惠价信息，生意就来了，这就是抓住当下的共同需求。

12.3社交媒体营销、移动营销与传统营销对客户与场景定义的差异

传统营销理论首先在讲客户区隔（Segmentation），当营销人员需要对一个群体的客户进行描述和定义的时候，营销专家们常常是以人口统计变量，例如性别、身高、体重、性别、居住地区、职业、等条件来区分客户。有些营销人员可能会以生活风格（Life style）对客户进行区分，例如，每天朝九晚五、中规中矩上班，坚持两点一线生活的人，这些人属于同一个客户区隔；夜猫族、晚上不睡觉，喜欢上夜店、泡吧的人又属于另外一个客户区隔。一旦一名消费者的标签被设定以后，他的需求基本上也就被决定了。

与社交营销的不同在于，这些旧式营销思维忽略了同样一个人在不同场景下想法不同，心理状态也会不同，进而需求也是不同的。反过来说，即使是不同区隔的客户，如果处在同一场景下，需求也可能是相同的。例如前面讲的航班延误时客户的共同愿望就

是航空公司能够妥善安排，这时不管你的年龄、性别、收入、生活习惯有什么区别，此时的需求都是一样的。

另外，移动营销与社交媒体营销对客户与场景的定义也有不同。移动营销锁定的是个别客户，所以它强调的客户是一个个人，而不是一群人。它讲的是这一个个人在什么地方出现，他的移动轨迹是什么，他在这个时候会有什么需求。当我们在不同场景下发现客户，了解他的行为轨迹、他跟谁在一起，基本上就能推定他的需求。例如，我们在讲移动营销时说，一个人在购物中心中走动，通过他的行为轨迹就可以判断出他的购买需求，例如某个客户只进入服饰店，我们就可以判断出这名客户想要购买衣服，这时候推荐适合的服饰给他，就能创造最大的成交可能性。移动营销也强调不同场景会有不同需求，只是它强调的是个体，而不是群体，它强调的是瞬间，而不是一段时间。

在社交媒体营销上，每个人都有多种场景，而且在这些不同场景下，个人的心境、需求、想法都会产生变化。社交媒体营销并没有假设在一个场景当中的个人化差异，也就是说，它假设在同样的场景下，一群人具有共同的想法以及需求。基于这个假设，只要能够区分出场景，此时这些状况相同的消费者就有同样的需求，这个现象甚至可能在多个地点同时存在。例如某天上海的早晨天气晴朗，下午下班时突然开始倾盆大雨，这时不管你身处在上海的徐汇区还是黄浦区，买一把伞的需求是一致的。在传统营销中，我们假设“这群人”只要是白领，就会喜欢什么、对什么有需求；在移动营销中，我们假设一个“个人”，处在某个情景下会有什么需求；而在社交媒体营销中，我们假设在特定环境下，“这群人”会有什么共同需求。

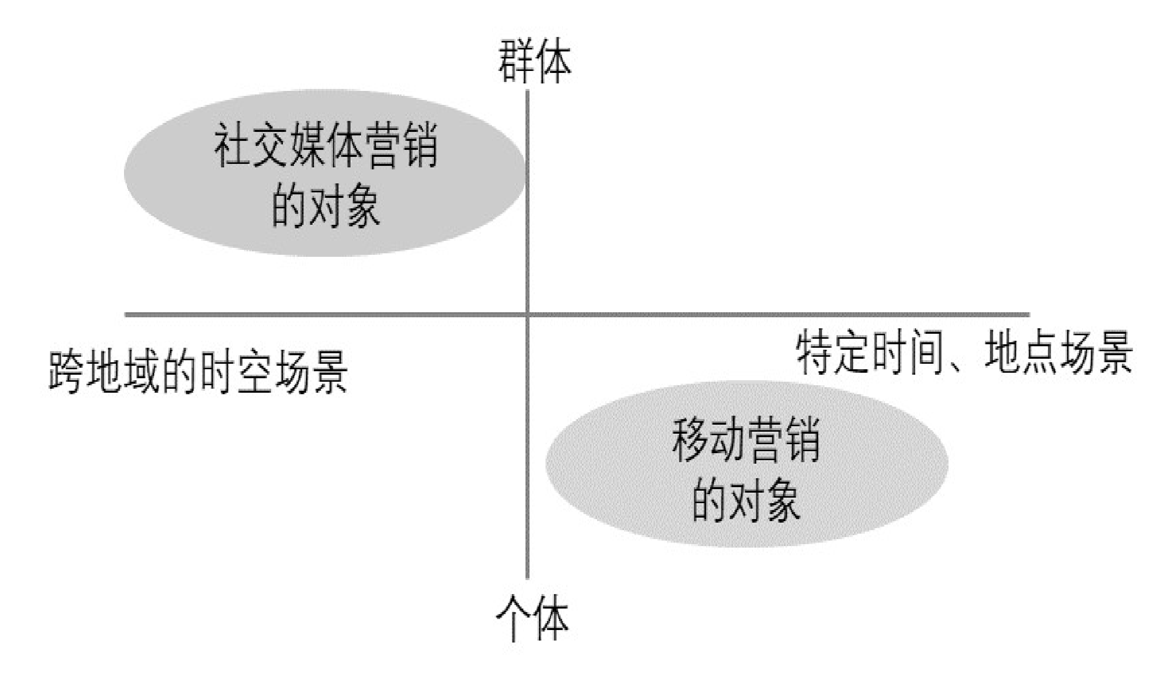


图12-1 社交营销与移动营销的客户与场景的定义差异

图12-1展示了社交营销与移动营销的客户与场景的定义差异，看了这个图，读者们可能会问，这图上标示出了社交媒体营销和移动营销的定位不同，那么传统4P营销和4C营销应该在哪个位置呢？照理来说，传统营销也是讲群体的，但是它们对群体的定义与社交营销和移动营销都不相同，如果要放在图面上，应该是横跨左右两边的上半部区域。

12.4社交媒体营销的场景思维：每个人都是多场景、多重角色，产生不同需求

社交媒体营销的场景思维是指每一个人在不同时间都可能处在多种不同场景，同一个人因为所处的场景不同，他的心态也会不同，这时也会产生不同的需求。一个企业的管理层人员，他在不同时间可能处在以下不同场景：

- 每个星期天都带女儿上芭蕾舞课，这时处于家长模式。
- 每周三下午开会，进行工作进度检查，这时处于工作模式。
- 和家人在机场休息室等待登机，这时处于家庭休闲模式。
- 周六下午和三五老友聚会，这时处于朋友聚会模式。

当这个人处在第一种场景时，他的心里想的可能是多陪陪女儿，让女儿学习跳芭蕾舞锻炼身体，多学习一种能力。当然，当女儿在芭蕾舞房学习时，作为家长，他可能会在附近找个地方打发时间等女儿下课，例如，此时如果附近有家星巴克，应该很容易就能吸引这位家长，他可以到星巴克里面喝咖啡等女儿的芭蕾舞课结束。这时我们讲的在星巴克喝咖啡打发时间的需求，是一群人的共同需求，只要是家长，此时此刻都可能有这个需求，可以用社交媒体去联系“这群人”。只要芭蕾舞教室没搬家，这群人会不断地出现在芭蕾舞教室旁边，所以此时的社交媒体营销可以在芭蕾舞教室周边在上课的时间针对这一群人开展营销。而在移动营销中，则是侦测到一个“个人”的需求，移动营销需要关注的是“个人”什么时间出现，这就是做法上的不同。

12.5场景带给营销人员新的机会与挑战

在社交媒体营销中，我们关注的是一群顾客在场景上的共同性以及因此产生群体共同的情绪及状态，进而导致集中出现的大量需求。例如，一群人刚下班走出写字楼，发现外面下着倾盆大雨，这时每个人心里都会需要一把雨伞，这时如果写字楼附近有家便利店，把店内的雨伞拿到店门口销售，一定能产生较好的业绩。社交媒体场景化的思维，确实能够让企业产生更多的商机。

1. **传统营销思维中客户是稳定的，不会因为场景变化而有差异**

在传统营销思维中的产品定位以及目标客户都是静态的概念，也就是说一旦确定了一个产品的定位或者目标客户的身份，在整个营销过程中，这个概念就不会发生变化，不管客户在哪里、想要去哪里、在什么环境下，客户的需求都是不变的。例如，一旦定义某个客户属于上班族，那么不管他是晚上在家吃饭或者在与朋友聚会，他都会被定义为上班族，他的需求都是依照这个属性定义出来的，营销的时候是不考虑场景的。

1. **社交媒体营销的客户需求是随着场景动态改变的**

社交媒体的场景是 “时”“空”“人”“需求” 组合的世界。也就是说，场景是环境及相关因素的总和，它是客户需求发生的背景，也是营销发起的时间。这种机会常常是一闪即逝的，这种商机对营销人员的敏感度有很大的挑战。在传统的4P 营销环境下，营销人员可以慢慢冷静地思考产品定位，有较长时间策划一个活动，但是，社交营销则需要营销人员更快、更有创意地捕捉商机。

一个很有名的案例是杜蕾斯避孕套。有一次，在北京下起一场倾盆大雨时，杜蕾斯公司的营销人员立即在社群当中发出一个内容，建议没带雨鞋的人可以拿杜蕾斯避孕套当雨鞋穿。这个有趣的文案造成了疯狂的转发。在这个有趣的故事里面，隐含了杜蕾斯想要强调的商品卖点——有弹性、不易破漏，消费者看了这个杜蕾斯可以当雨鞋的帖子，就自然地会想到，它是多么有弹性、而且不易破漏。不过企业家们也可以想象的到，一个卖计生用品的营销人员能够看到下雨联想到这个营销故事，需要多高的敏感度与创意能力。

1. **营销人员应该从流量思维转变为场景思维**

从上面的例子，我们也可以发现，社交媒体营销的场景思维与传统营销有很大的差异。过去传统的营销思维，其目的是为门店或是网站创造流量，营销人员常常在脑子里面想的是线下地推、互联网广告等多渠道的线上线下引流，因为有流量才有转化，有转化才有订单。过去互联网营销讲流量入口的时候假设客户场景不变，例如门户网、SEM作为消费者的多渠道引流（SEM是Search Engine Marketing，也称为搜索引擎营销，就是在谷歌、百度等平台进行关键字投放，例如某个旅行社在百度投放“三亚”这个关键字，当用户在百度搜索“三亚”时，用户会首先看到这个旅行社的广告）。

社群营销的思维则完全不同，首先它并不假设客户是企业既有数据的客户，企业可能根本不认识这些客户，他们可能在不同的场景里面出现。例如这些客户可能是还在跳广场舞的大妈、可能是在研究书法的老先生、也可能是在打游戏的一群年轻同学，这些人都还不在企业的数据库当中。

一旦引进社群营销的方法，营销人员要关注的，首先是企业的目标客户在哪里聚集，他们当下有什么样的心情，如何挖掘这些群体的当下需求，或是当某个外部现象发生时，这些外部现象与客户群有什么关系。假设企业的目标群体是那些爱跳广场舞的大妈，当天气突然降温的时候，这些大妈会有什么样的心境或是需求，营销人员需要考虑的是如何在这个当下，引爆这群客户的需求。又例如做汽车养护行业的企业，天气变化跟客户用车有什么关系，想到了这层意义，就代表企业已经开始从传统营销向社群营销转变了。

12.6多维度的场景定义

既然场景思维有这么神奇，那么到底怎样发掘场景化的需求呢？实际上场景是多维度的，场景可以是单个因素驱动的，也可能是多种因素共同影响的。一般我们可以把影响场景的维度区分为产品使用维度、时间维度、地理位置维度、特殊事件维度这四个维度，见图12-2。

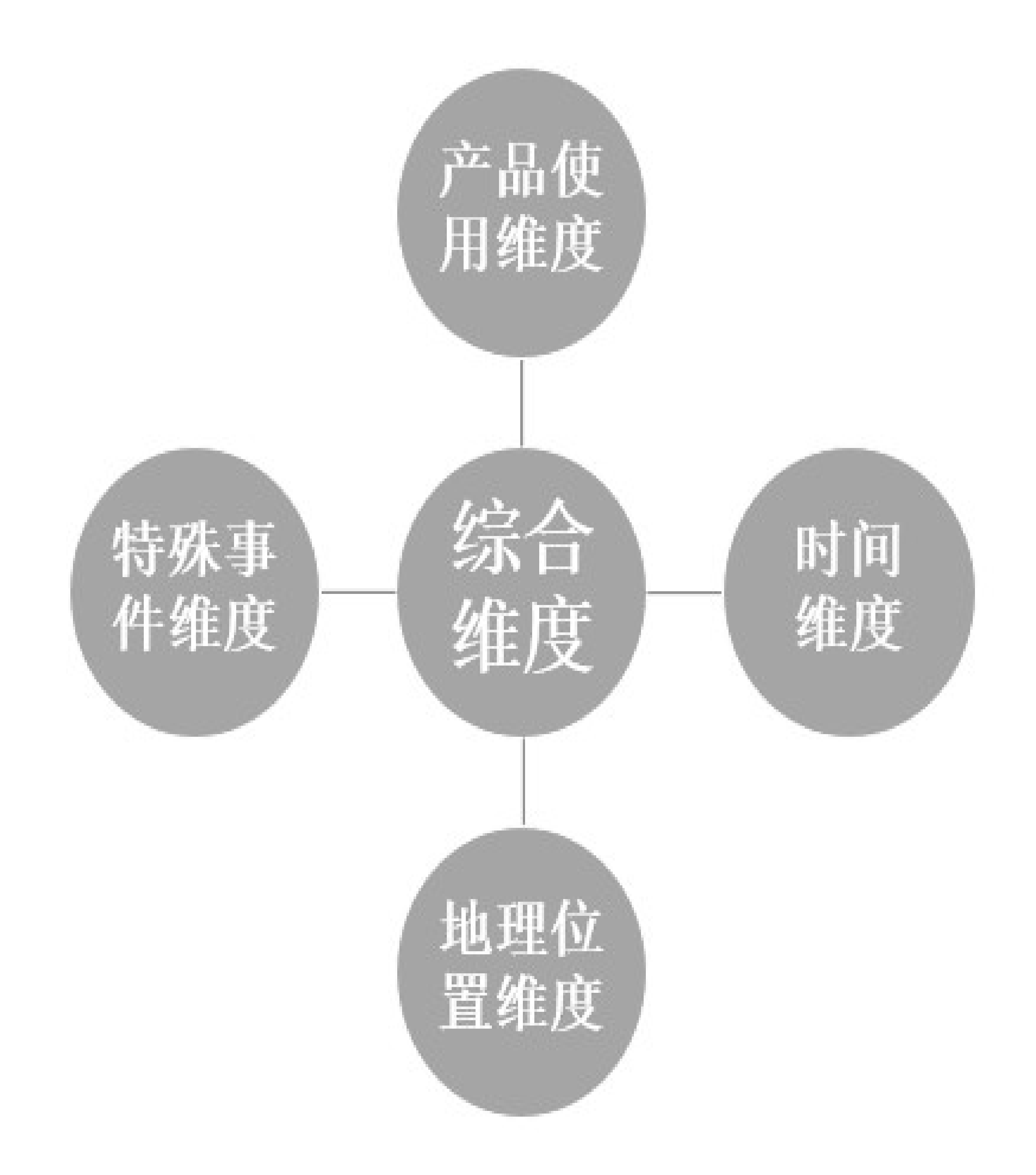


图12-2 场景是多维度的概念

这四种维度的组合是动态的，有时候一个维度就能够定义出一种明确的场景需求，有时候多个维度组合在一起，将使得某个场景的需求更加清晰。这种动态的概念对营销人员又是一种新的挑战，因为这些维度的组合，有的时候是可以预先知道的，例如时间维度，我们知道季节变化是必然的，季节变化的时候会产生场景化的需求，但是天气突然降温10度，则属于突发事件，一般只能在24小时以前，甚至在更短时间内才能准确预判，又或者突然下暴雨，哪些地方会淹水是无法预判的。营销人员对这些现象需要保持高度的敏感度，才能抓住关键时刻。

12.7围绕产品维度的场景洞察

1. **深入洞察产品与用户的生活关系，了解客户场景信息与需求**

最有效的场景应用是：**洞察出一群用户在特定时间或地点有特定的需求或欲望时，营销人员向这群用户提供合适的信息内容，进而达成营销的目的。**

对用户群在特定场景下的动机、需求以及所驱使的行为进行搜集和分析，就可以找到产品与服务在其中的嵌入点，然后，企业通过将产品嵌入场景，就能更精确地锁定某个客户群体。

场景的洞察应该如何深入？很简单，就是设身处地、现场观察。设身处地就是将自己放在消费者所处的场景里面去思考，现场观察就是营销人员亲自去观察一段时间，这时就会产生和消费者的同理心。对于客户的现场深度观察对社交营销是极为重要的。

除了现场观察，团队还可以使用两种方法来发掘场景需求：

（1） 头脑风暴

头脑风暴就是不受限制的解放思想，每个人假设自己是消费者，提出在某个状况下有什么心情、可能会怎么想、可能产生什么样的需求等。头脑风暴最忌讳的就是领导者自己一直说，或是领导者直接封杀某些参与头脑风暴的成员的意见。在头脑风暴的过程中，应该让提议者先陈述，等待所有意见都提出并且申述以后，再由团队来表决。

（2） 沙盘推演

沙盘推演就是按照已知场景，推演出可能产生的结果，从这些结果当中找到最可能的结果，接下来再定义需求。

1. **通过场景，给你的产品赋予和对手完全不同的价值**

创造场景不仅仅是战术营销（Tactic marketing）这种操作层级的思维，更是企业战略层级（Strategic marketing）的思维。因为创造出独特有价值的场景，可以让企业展现出与竞争对手截然不同的价值。我们用一些例子来说明：

（1） 星巴克卖的不是咖啡，而是社交与商务洽谈的场景

同样是卖咖啡，为什么星巴克的咖啡一杯可以卖到30元，但是很多其他品牌的咖啡只能卖到星巴克的半价？根本原因是，星巴克塑造出了不同的需求场景，它已经成为朋友、同事、合作伙伴相约谈事情的最佳场所。它既不会过于奢华、也不会显得寒酸，反而让会谈双方觉得更专业、没有压力，这种商务洽谈空间的价值，当然就不是30元咖啡可以相比较的，所以消费者会更加倾向于选择这个场景。

（2） 茶馆不只可以喝茶，更是供聚会、社交、打牌的场所

在一些比较好的茶馆，一壶茶动辄百元、甚至数百元，这些茶叶如果放在茶叶店里零卖，也就是几元钱的东西，茶馆能够把茶水卖这么贵的价格，简直是暴利。可是为什么好的茶馆还常常客满？因为它卖的根本不是茶叶，它卖的是朋友聚会、社交，打发时间用的场所以及这个场所散发出来的氛围。几个人整个下午聚在一起，花个两三百，还是觉得值的。

（3） 全家便利店

全家便利店是我曾经任职高管的企业集团旗下的一个品牌，它有两个场景的塑造很成功，很值得介绍。

- 全家湃咖啡：在瑟瑟寒风中，全家温暖你的心。这个诉求更适合在都市的生活，诉求的是白领在寒冷天气里孤独心情得到慰藉。你在街上等车、或是在前往某个地方的途中，这杯咖啡的价值是“带给你温暖”，这就是一种生活场景。
- 全家就是你家：24小时的温暖空间、家人般的亲切照应。“全家就是你家”给消费者无限的想象空间，诉求群体就是小白领或是小家庭，由于人口少，准备食材不方便，“全家就是你家”，表达了“应有尽有、随时来取”的亲切与方便，这也是一种生活场景。

如果星巴克只谈咖啡口味，茶馆只谈茶叶好坏，全家只谈方便面、牛奶， 那么他们还能创造出与对手不同的感觉吗？这些场景一旦被创造出来，就会成为企业对消费者说故事的一连串素材，围绕着这个场景，企业的社交媒体故事就会源源不断。

1. **场景赋予商品新的意义**

场景不仅仅可以创造企业与竞争对手的差异，也可以使得产品的生命更新，我们可以看看以下几个案例。

（1）营养快线

大部分消费者对营养快线的印象，可能是牛奶的替代品，这种定位会引起你的特别关注吗？它会让你在什么时候觉得应该喝营养快线呢？如果营养快线只是牛奶替代品，为什么不喝牛奶呢？目前大多数便利店都卖牛奶，买牛奶喝是很方便的，根本不需要替代品。

通过**“来不及吃早餐，来瓶营养快线”**的场景植入，把营养快线直接打入消费者的生活场景。来不及吃早餐是很多人面临的共同问题，所以这个场景是很清晰的，如果营养快线能从这个角度切入，谈谈营养快线具有更全面的营养，而且更健康，这样就有说不完的故事了。

（2）王老吉

王老吉是一个全国知名的饮料，如果只说王老吉清热去火的功效，人们实在很难想象出什么时候需要它。王老吉选用了消费者日常生活中最易上火的几个场景：吃火锅、通宵看球、吃油炸食品、吃烧烤等，把王老吉植入，消费者只要在这些**“生活中最容易上火的场景”**中，都会联想到王老吉，一个产品的生命力就更容易发挥出来了。

（3）NIKE

NIKE是全球知名的运动鞋品牌，可是它仍然有阿迪达斯、PUMA等很多竞争对手，怎么能让一些消费者在某些场景下，只想到NIKE而不会想到其他竞争品牌？光靠外型设计、材质可能还是不够的。于是，Nike+掀起了体育用品行业的运动数字化革命，创造了不一样的需求场景。

- NIKE + iPod

NIKE首先推出一个场景组合，称为”NIKE + iPod”。许多运动者在慢跑时喜欢听音乐，在跑步时也想时时掌握自己跑步时间或距离的信息，于是NIKE在鞋里加上传感器，并给iPod装上接收器，使用户不但能在跑步的时候听音乐，更能够实时看到自己的步速、距离等一系列跑步数据。解决了这群喜欢边慢跑边听音乐，又想了解跑步信息的消费者的共同需求，对于热爱慢跑的消费者来说，NIKE当然就成为首选的运动鞋了。

- NIKE Training Club

在开发出NIKE+iPod 后，为了更深入其他运动群体的用户，NIKE又创新地开发了一套运动训练APP。这款APP具有综合性训练功能的场景应用，由专业教练研发，将NIKE多年的训练研究和专长集结成一个为用户提供个性化健身体验服务的工具。让用户可以随时随地拥有个人训练师，实时查看训练计划，追踪训练进度，督促坚持锻炼。再通过分享促成了朋友间的裂变与推荐。有这些场景化的诉求，如果你是关心自己身体健康的消费者，运动健身时你会选择哪个品牌的运动鞋作为伙伴呢？答案显而易见。

（4）我加入亚历山大亚爵健身会馆的经验

说到健身会馆，你会想到什么？运动器材、游泳池、还是健身教练？这些是每个健身会馆都有的，如果一个健身会馆的业务员告诉你，自己的健身设备最好、最完善、教练最专业，可是收费是普通健身会馆的两三倍，你自己会买单吗？这就是绝大部分健身会馆在营销时候的问题，没有用场景化的思维来定义消费者。

亚历山大亚爵健身会馆是一个高端健身会馆，它除了具有完善的设备、专业的教练以外，整个环境也非常的高端，看起来就像高端私董会，不过它的收费价格也是其他健身会所的数倍。在选择这个健身会馆的时候，公司总经理的一句话打动了我，让我愿意花几倍的价格加入健身会所。他说：**“什么样的人，就应该选择在什么地点与重要合作伙伴见面。”**听到这句话，我的脑子里马上有生动的画面跳出来。当时我作为上市公司的董事长，一天到晚非常忙碌，如果健身之后还有重要事情和其他人见面，就需要抓紧时间收拾东西赶场子，而这个高端会所提供了非常好的商业洽谈环境，置身其中宛如在五星级酒店的餐厅吃饭，实在很适合做商务洽谈，健身、公务一举两得。于是我立刻就在诸多竞争对手中选择了这家健身会馆，这就是场景的力量。

12.8围绕时间维度的场景洞察

时间是一个非常自然而且通常能够预测的场景维度，时间本身就可以再细分为几个维度，例如区分为时点、时间、时节，这些都是场景思维的源头。我们可以以一年作为范围，观察有什么场景会发生，也可以以一星期为范围观察消费者所处的场景与心情，还可以再细分到一天当中，消费者处于哪些不同的场景，这些信息企业都可以加以利用。

1. 一年当中的时间场景

一年中主要有两种时间场景的变化，第一种是自然环境的变化，第二种是人造时间场景的变化。

（1）自然环境的变化

自然环境的变化，讲的是节气的变化。就是不同季节我们所处的环境中产生的变化以及春夏秋冬四季的变化。在中国，这个维度的观察是更为重要的，因为我们的老祖宗创造了农民历法，哪一天开始天气该热了、该冷了，基本上是有定数的。不管是餐饮、快消品、便利店、超市、购物中心、家电、家居、还是汽车行业，季节的变化会使得消费者对商品或是服务有不同需求。中国人已经非常熟悉农历的节气说法，所以按照节气的不同带来的需求改变，都是很容易让消费者融入其中的故事剧情。

（2）人造时间场景的变化

不仅在中国，全世界各地都有人造的时间场景，例如中国春节、中秋节、端午节、五一、十一，甚至是近几年创造的双十一，西方的圣诞节、情人节，或是美国的黑色星期五，这些都是人创造出来的时间场景。各位可以想一想这些人造节日对行业的影响是什么，不同时间有什么需求变化。

1. **一周内的不同星期如何与产品发生关联**

一周内的时间变化讲的就是周一到周五以及周六周日的时间变化，这种时间上的变化对每个人的心理有很微妙的影响。例如，周一早上一般人上班时的心情是什么，是期待未来一周新的挑战、还是开始守候周末再度来临？周二与周四的心情相对稳定，周三通常会让人产生小周末的心情，当然心情变化最大的还是周五下午的放假前心情以及周六日的假日心情。这么多时间段，每个人的心情也随之起伏，企业家们可以好好想想，这些不同星期带来的心情上的变化是否可以让产品说出不同的故事。

1. **一天当中的时间场景如何与产品发生关联**

时间维度最短可以切分为一天内的心情变化，例如有早上7点吃早餐或是准备出门的时间，7~8点的通勤时间，8~18点的工作时间，晚上7点的晚餐时间，晚餐后的休闲时间等（见图12-3）。这些时间的变化也会造成每个人的心理变化，不同的心理变化也会让人们产生不同的需求，同时企业的诉求也应该有所调整。在移动营销的章节我们已经说明过，通常早上人们精神好，注意力集中，采取理性的诉求推荐实用型产品效果更佳。下午与晚间属于较放松或是注意力比较不集中的时间，适合以感性作为诉求推荐享乐型产品，效果较佳。

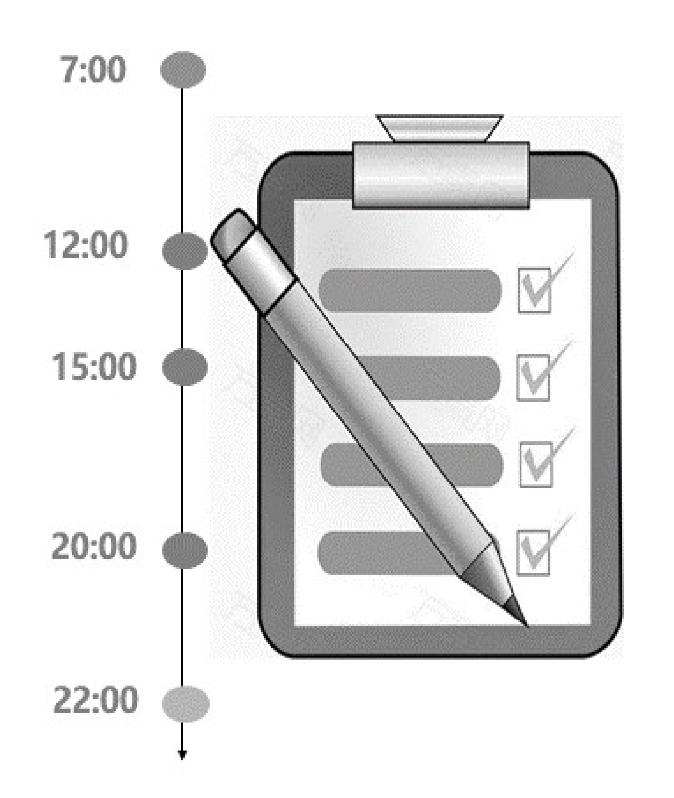


图12-3 一天时段的分割

掌握了这些时间影响个人心理的奥秘，企业从场景的角度做社交营销的时候也能够有说不完的故事，而且这些故事都很容易在关键时刻触动消费者的需求。

12.9围绕特殊事件维度的场景洞察

1. 特殊事件背后代表的大量需求

这里讲的特殊事件是指消费者生活周边发生的事。这件事可大可小，小到社区、城市的热点新闻，大到一个社会甚至国家民众共同关注的事。这些事并不是天天发生的，但是都能够引人关注。

特殊事件背后常常隐藏大量的需求，关键在于企业能够找到特殊事件与产品消费的关联性，或是助长品牌印象的连接点能够被敏感地发掘出来。这个能力对营销人员是一个很大的挑战。

有一个称为“随机事件的直接关联法”可以开发营销人员的创意能力。这个方法就是让几个人（不一定都是营销部门的人）每周随机地从新闻媒体上找出几个新闻，然后开始头脑风暴，必须说出一个把事件与商品发生关联的故事。参与的人初期常常会觉得这些故事编得有些牵强，但是经过一段时间练习以后，这些人就变得富有创意，能编造

生动合理的场景故事。各位企业家，不论你是什么行业的，不妨让自己的团队试试能不能发挥创意，把以下几个场景事件与自己的产品关联起来。

假如你是：美容院、便利店、汽车后行业、餐饮行业、烘培店……

- 高考结束跟你有什么关系？
- 学校开学跟你有什么关系？
- 新的网红剧推出、XXX 爆红跟你有什么关系？

1. **最近的社会热点事件跟你的企业有什么关系**

除了我们在生活周遭碰到的临时事件可能作为社交营销的场景题材之外，国际关系和国内社会新闻也常常是开展社交营销的很好的素材。周遭生活事件、国际事件和社会事件三者有一个共同特点，那就是这些事件都是大家关注的热点话题，这样的话题在搜索时比较容易被发现，所以适合拿来做场景设计的材料。

（1）国际新闻

借助国际新闻来开展营销是一种很有效的做法，主要是因为这些事件能够吸引读者的关注，特别是通过搜索带来的意外流量。例如中美贸易战跟企业的产品是否可以产生连接关系，可能是从供应链的角度产生联系，或是从市场供需角度产生联系，或者汽油涨价表面看起来跟企业也没有直接关系，但是是否能够从中宣传你的产品的替代性、节能性等特点。

（2）社会事件

借助国际新闻来开展营销有时可能涉及一些敏感话题，在开展营销的时候需要额外关注，但是借助社会事件开展营销就不容易涉及敏感话题。例如某明星离婚、复出的新闻，企业可以想一想这些事件跟自己的产品有什么关系，可能某个明星恰巧偏好使用公司的产品，或者是公司产品可以帮助提高家庭幸福感，明星们如果使用了这些产品就不会离婚。企业可以借助这些社会事件，把大家的关注点引到自己的产品上。另外，暑假学生放假也是很重要的营销的社会事件，例如企业可以关注如何帮学生度过暑假，打发时间，增进学习机会等。

上述的社会事件都只是举例，在具体开展营销工作的时候，只要打开今日头条等新闻平台，一定可以发现更多值得利用的议题。

12.10围绕地理位置维度的场景洞察

1. **百度糯米发现的关联需求**

在移动营销中，地理位置是很重要的因素，在社交营销中，地理位置的重要性也很强。但是两者的唯一差异在于，移动营销关注的是个人，社交营销关注的是一群人。百度糯米是一个涵盖外卖、旅游、美食、电影、酒店、休闲娱乐、购物、生活服务、本地生活等内容的生活服务平台，因为流量大，百度糯米发现了一些与位置相关的现象。

- 每4个看电影的用户当中，就有1个人在2小时内会就近用餐（25%的概率）。
- 用户在进行美食、电影、酒店、KTV 等生活服务消费时，有明显的联动购物倾向。

百度糯米把这一概率称为“连接效率”，百度糯米通过“位置”“时间”“人群”三个维度，构建了场景生态，打造了到店推荐功能。这个现象不仅可以用在移动营销上，也可以用在社交媒体营销中，对着一群人说故事。

1. **考虑在家、在店、在途三种场景，扩大需求**

在介绍CIDR模型时，我们提出来三种场景——在家、在店、在途，在讲移动营销的时候，我们说明过这三个场景是移动营销触发时都应该考虑的因素。在社交媒体营销中，这三种场景作为故事情节也是适用的。同样是星巴克咖啡，可以选择以“在家”作为背景展开故事，比如消费者在家悠闲地享受一杯星巴克咖啡，与别人分享感受；也可以选择以“在店”作为背景展开故事，这也是星巴克的惯用宣传手法，某个消费者可以在粉丝群里分享他在星巴克的信息，比如他在哪家店，正在喝什么口味的咖啡，现在的心情如何；“在途”的故事背景则可能是消费者在开会或是在图书馆，突然想喝一杯咖啡，于是通过APP下单，不一会儿星巴克的送餐员就会送来咖啡，让人的心情都好转。这就是说同样一个品牌，在不同的场景下，可以激发出不同的故事，激发消费者的互动，扩大购买。

12.11本章小结

在结束本章之前，我们再用一个框架来解释场景营销的多维度概念，如图14-4所示。

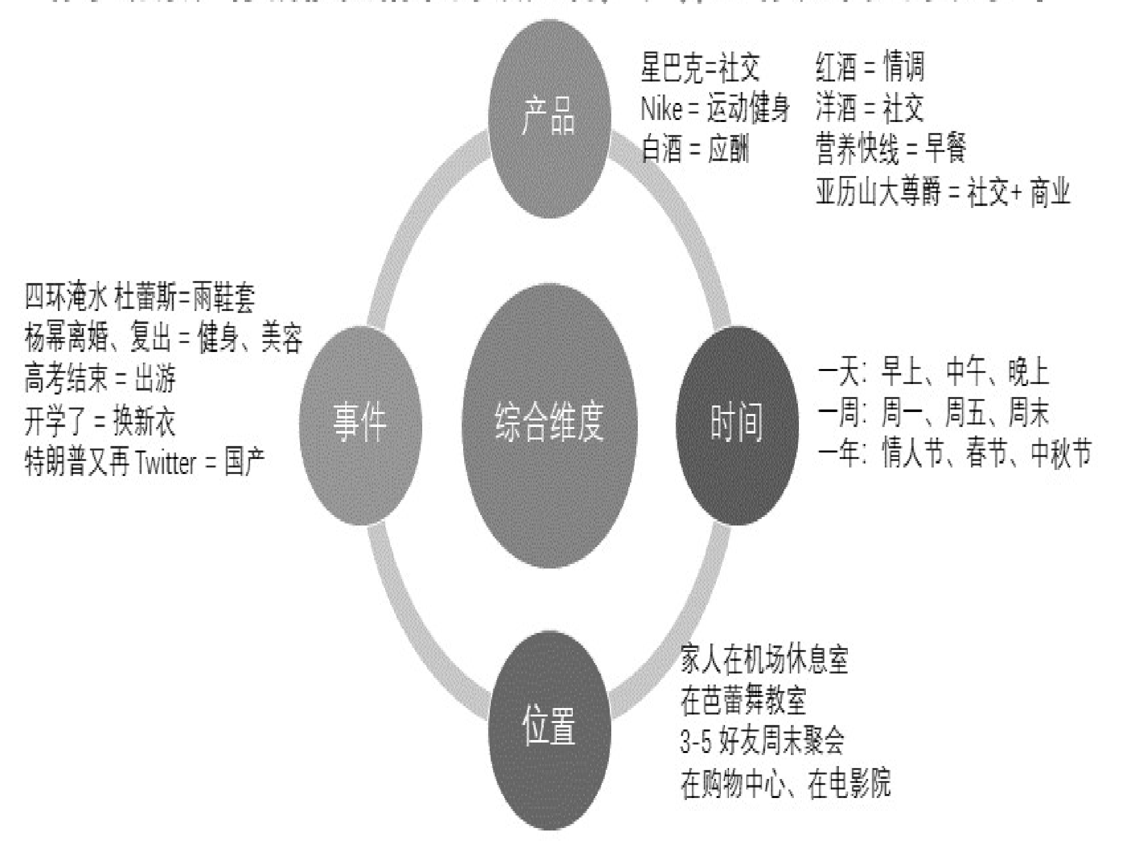


图14-4 四个场景思维的维度

建立了场景思维，企业就可以更精准地锁定客户，在营销的时候也更有说不完的故事。

第13章 如何创造高效的内容

本章的内容将更贴近社交营销的落地层面，其中包含了我对相关研究、文献的分类整理，也包含了我在实践过程中的验证。

这一章的内容不仅适合于文字、图片的内容创作，也适合用在抖音、小红书这类的短视频社交媒体上。大家可以先行阅读，然后在实践工作上要求团队照着这些建议策略反复练习，一定能够得到很好的品牌传播甚至销售的效果。

13.1什么是内容营销

1. 内容营销的定义

营销是一种沟通过程，通过这一种沟通，企业达成预期的目的。我们在前面章节讲的传统营销、品牌营销、移动营销、大数据营销、社交营销都是这些不同的沟通过程，而**内容营销就是“企业通过精心设计内容、发布、传播，向用户传递有价值的信息，从而实现营销的目的”。**

不同于传统广告、推销的性质与内涵，内容营销是企业对用户提供有价值的信息，并促进信息交流与进一步传播的营销方式。这里面的重点是要有价值，在学术研究上，大多数学者从四个方面来解释对消费者有价值的内容。

（1）有用

有用就是指这个信息对接收者有实际的用途，大到关于知识的探求，小到生活智慧，都可以称为“有用”。例如知识的分享、信息的分享、生活中的经验分享，告诉对方怎么使用一些设施，如何最经济地设计一个充实的旅游行程，怎么快速而有效地除去衣服上的污渍等，这些都可以定义为有用的内容。可以带来个人知识的成长的内容也可以算是有用的，例如知识付费，教你如何做管理、如何制定企业战略的内容，都属于有用的内容。

（2）有趣

这个信息能够让收到信息的人获得喜悦的心情，让人莞尔一笑或是让人笑到流泪，这些信息都可以称为有趣的内容。

（3）有利

有利和有用是不同的，有用是指可以拿来作为参考、可以拿来应用的信息，这些信息不会涉及到金钱，例如告诉你怎么清洁地板最有效。而有利的内容一般强调的是有“经济利益”，最常见的是分享优惠，例如滴滴快车分享的打车折价券，餐厅让用户

分享的免费品尝菜，知识付费的免费听取课程，只要是可以让人免费、少花钱的，都属于有利的内容。

（4）有情

有情就是让读者产生情感连接。这里讲的情范围很广泛，可以是亲情、爱情、友情、对于社会大众的仁爱、慈善的情、对国家大爱的情，有情的重点在于感动，让收到信息的人能产生共情感动。

上述四种类型的内容，可以用文字、图片、动画、视频等作为载体来传达，这些形式的表达都可以称为内容的传递。

随着社交媒体的流行以及移动应用的普及、生活化，内容营销已经成为新时代营销的重要载体。根据eMarketer的研究报告显示，83%的品牌营销人员把“内容分享”看作是社交媒体的最重要优势，另外有70%的消费者同意，他们更愿意根据朋友在社交媒体上推荐的内容购买相关产品。所以**内容是用来包装场景中的故事，让这些场景故事能够深入人心**，直接加深消费者对品牌的印象，甚至驱动购买意图。

1. **内容营销对于营销人员能力要求更加严苛**

传统营销的电视或是报纸广告，企业可以委托广告公司代理设计剧情并且拍摄，企业只要花钱在电视或者报纸上买时段、买版面就能够开始执行品牌营销方案。在传统互联网营销时代，电子商务公司大多只需要使用静态的图片与文字做成横幅广告（Banner）就可以执行促销活动。

但是，在社交媒体营销中，随着人们碎片化阅读习惯的养成和多媒体传播时代的来临，批量的印刷媒体以及电视媒体将逐步退出主流市场，消费者需要更多的信息，不断地深化渗透，所以企业需要垂直化、大批量的短信息不断传播，让消费者愿意关注企业品牌，企业才能抢占消费者的碎片化时间以及心智。

1. **设计短视频以及直播已经成为营销人员的重要技能**

大量的信息充斥使得观众的“口味越来越刁钻了”。所以具备图片、语音、视频处理技能将成为现代企业和个人做营销工作时的必备技能。正如过去通过微博进行宣传的时候，营销人员需要提炼宣传内容，在120个字以内把所有信息表达清楚一样，在短视频的设计和编辑中，也需要营销人员具备设计和提炼的重要技能，有效传递出信息。短视频一般要求在30秒内完成传递情感、打动消费者的目的，更需要磨练营销人员的技巧。

除了短视频，直播更是一个具有高度技巧要求与挑战的内容营销手法。直播与电视购物有些相似，但是相比电视购物，直播的困难之处在于主播如何聚粉，塑造某个领域的专业形象，所以要求“主播就是内容本身”，主播要能够引起用户的喜爱或者信任，这样的直播活动才算是成功。

直播也是一种UGC，它让用户的参与度被最大化了。UGC是指User Generated Contents，即用户自行产生的内容，早期门户网站的内容是由平台的编辑团队撰写，UGC的内容则不是出自于编辑部，而是用户自行编辑上传。例如微博发帖就是典型的用户自行产生的内容，就是UGC。

13.2创造高效内容的三步骤

许多新手对于内容制作采取随性的态度，我在协助企业做内容营销咨询时常常发现，营销人员最常发生的误区，就是在没有构思的状况下直接做内容，这种对内容制作采取的随性的态度是绝对不可取的。正如同我们在设计传统电视广告的时候绝对不是上手就直接开始拍摄广告片一样，专业的内容营销，首先需要从商业目的着手，通过story board使得内容剧情可视化（story board 是过去媒体工作者常用的一种内容设计方法，编辑人员将整个剧情进行概要设计，如同漫画小说一样，设计人员逐一画上图案与文字表达，每一幅图的内容和临近一副图在故事情节上是连贯的，读者从第一幅图依序看到最后一幅图，就能了解整个故事剧情的发展），进而才能进行有效绩效评估与修正。高效的内容制作应该分为三个步骤，如图13-1所示。

任务规划

定义目标群体客户
场景的环境背景（context）
确认商业目的
设定目标

评估与学习

评估效果
记录经验：什么内容、什么时候、发给谁最有效

内容创意

勾勒内容故事大纲
完善标题、图表让人印象深刻
评估对用户的价值及转发动机
针对不同平台调整内容

图13-1 高效内容制作的三步骤

1. 任务规划阶段

（1）定义目标客户群体或是说话的“对象”

一篇内容不可能打遍天下，在设计不同内容的时候需要先想清楚谁是目标客户，针对的是哪个族群，这些人能接受的是什么样的信息内容与呈现方式。

（2）环境背景（Context）与场景

其次要考虑的是，这次内容发布针对的是目标群体在什么样的环境背景以及场景中。例如，白领的工作环境，年轻家庭主妇或是老阿姨的家庭生活环境，或是日常休闲环境等。明确了环境背景，就比较容易推演出场景，场景就是我们在前一章节所说的什么样的一群人、在什么时间、地点、正在做什么事情、有什么心情、产生什么共同的需求。

故事场景常常不是单一的，目前许多有效的内容营销是采取一个系列故事的叙述手法，如同电视连续剧。这种连续剧剧情式的内容，只要前面开场做的好，后面持续引发消费者好奇、等待、相互讨论的效果是非常好的。

（3）确认商业目的

这个步骤是任务规划阶段最重要的，但是也是最常被忽略的，更是内容营销活动失败的最大原因。营销人员需要事前沟通清楚这次内容营销的目的，到底是为了**品牌推广**、**用户裂变**、还是**销售促进**，通常很难三者兼具，只有明确了营销目的才能设计出正确而且有效的内容策略。

品牌推广、用户裂变、促进销售，这三种目的的内容在设计的方法上是截然不同的。如果是为了品牌推广，那么内容要有煽动情感的故事，一般更多是有情、有趣偏柔性的内容；如果营销的目的是用户裂变，那么有用、有情、有利都可能是很好的切入点，但是营销人员需要设计一个合理的用户推荐的理由；如果是为了促进销售则需要有用或是有利的内容设计，才能有效驱动购买。

百雀羚曾经有一篇名为《1931》的内容推送，为其母亲节推出的月光宝盒系列产品做推广，这篇内容推送以20世纪30~50年代老上海作为背景，描述一位作为侦探的百雀羚女士的故事。这篇内容引起了大量的转发，在局部气候调查的公众号上，这篇《1931》获得10万以上的阅读量和2000以上的点赞数，在微博上获得15万以上的阅读量（据一些专家估计，如果包含其他公众号转载，阅读量可能破亿）。营销人员在一片掌声中雀跃，但事后评估发现，这篇内容对销售的作用非常有限，引发了很多人对内容营销的质疑。它是否又走了品牌营销的老路，大家都看到了这篇文案，可是没有带来销售结果，这件事甚至引来了人们对品牌的争议，有的人说怀旧在一些品类内可能是好事，例如仿古家具、家饰，但是用在生物科技与生产工艺日新月异的保养品这个行业，竞争对手都在讲玻尿酸、胜肽技术如何抵抗皮肤老化，而你在谈七八十年前的东西，年轻人怎么会想购买你的产品呢。

上述三个要素：目标对象、场景、目的，在内容营销的策划上是缺一不可的，我们通常可以依循两种思路来构建它们之间的连接，如图13-2所示。

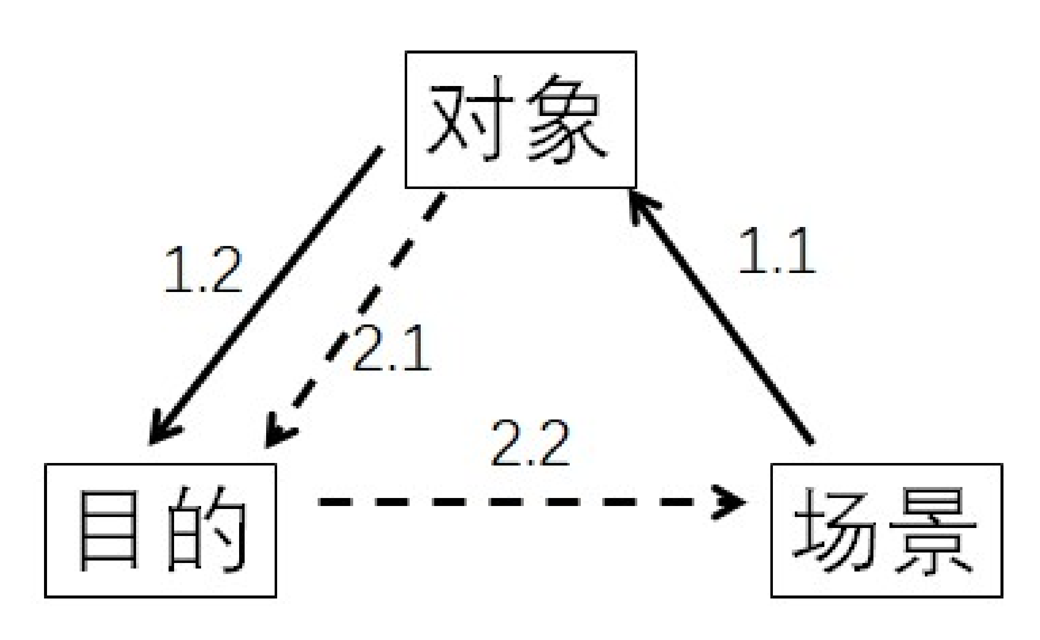


图13-2 对象、场景、目的三者的关联性

我们用两个路径来描述内容营销的策划，第一个路径是实线，我们用1.1到1.2作为次序来连接，第二个路径是虚线，我们用2.1到2.2来连接，这两条路径是根据不同的创意来源进行区分的，前者是偶发性的创意，后者是计划性的创意。

第一条路径由场景触发，例如发现有突然的倾盆大雨作为场景，接着需要考虑这个倾盆大雨对哪一群人会产生比较大的影响，就是由场景推知对象，接着考虑希望达成什么目的，例如希望卖更多的雨伞。因为很多场景的发生事先并无法预测，因此这个创意逻辑路径适合策划偶发的意外事件。

第二条路径则更多是事前规划的，它的流程是从确定对象、明确目标开始到设计场景。例如假设企业希望针对90后小白领群体，创造一些话题，这时先决定“对象”是90后小白领，目的可能是销售或是裂变，接着基于这个目的，企业需要思考在哪些场景适合写出对的故事，这时就要考虑这些90后小白领的生活圈子在哪里。例如90后小白领很多都喜欢线上游戏，那么这个故事的剧情，可能就要从一款流行的游戏着手，来设计一个故事进行裂变或是促进销售。

我在自己的企业营销团队里多次采用这两个思维方法来训练营销人员的营销敏感度与说故事的能力，都证明了它的有效性，各位不妨让你的营销团队也试试这套方法。

（4）设定目标

营销人员完成了前面三项工作，理清了内容营销的对象、场景、目的以后，就可以清楚地设定这次内容营销需要达成的目标，例如在便利店行业打算发布一系列“雨天的故事”内容，“对象”是白领上班族、“场景”是突然下大雨、“目的”是增加粉丝对品牌的关注以及卖更多的雨伞，这时内容营销需要达成的目标就可以设定为

在这个城市有多少人点击这个故事、有多少人转发、卖出多少雨伞等。需要区分目的与目标的区别，目的是为什么要做这件事，目标是做了这件事之后具体达到什么程度的结果。

1. 内容创意阶段

（1）锁定诉求模式，用story board勾勒内容故事大纲

我们前面讲到内容营销离不开四种内容诉求策略——有趣、有用、有利、有情。这四个标准也是学术界许多研究一再确认的有效内容策略模式。确定了诉求模式，再根据受众、场景、目的这三元素，营销人员应该很快就能决定故事该怎么说，之后就要写下故事大纲，再把每一段内容发挥出来。这时过去在广告设计中使用的story board 就派上用场了。

（2）完善标题、图标，吸引人们关注

标题与图标是内容营销的画龙点睛之处，有些营销人员习惯于先确定标题再写内容，这是错误的。因为在编辑内容时，营销人员自身的思维逻辑才会真正展开，这时常常会有更好的标题出现。营销人员可以先用一个概念性的标题把握内容的方向，等内容完成后，再来针对标题和图标下功夫。尤其标题是用户看到一篇文章是否会立即打开的关键，怎么写标题，我们在本章的后面会详细说明。

（3）评估内容对用户的价值与转发动机

第三个步骤则是站在用户的角度逆向思考，用户为什么会对你的活动内容产生品牌印象、购买产品或是积极转发你的内容。这个步骤是营销人员最常忽略的一个步骤。这件事做起来其实很简单，营销人员完成内容编写以后，暂时抛开自我的立场，站在用户的角度来看一遍内容，想一下 “我作为用户看了有什么感觉，会不会激起我做某件事的冲动”。营销人员也可以找一些不相关的第三方，向他们调研看完以后有什么感觉，就可以验证出来内容或是方案是否有效。

有一次我帮助一家大型汽车维修企业设计一个服务套餐卡。公司的商品部门与会员部门的同事花了几天时间，提出一个套餐方案，我们希望这个套餐方案能够让消费者觉得很实用，而且还设置了推荐奖励，可以让客户推荐朋友。工作团队提交出这个套餐后，觉得很满意，而且说从财务的角度来看，预期利润还是不错的。正当这时，我问他们，有没有拿去给一些与业务不相关的部门同事试用，假设他们是消费者，是否会愿意推荐这个套餐，而且是否能说出推荐的原因。于是这些活动设计的同事把方案拿给10位其他部门同事试用，结果才发现自己的设计存在很多问题，并没有达到预期效果。

（4）针对不同平台调整内容

在传统媒体广告营销领域，由于成本限制的原因，品牌广告通常只能做一个版本。拿到不同的渠道或是媒体投放时，最多也只是做页面尺寸调整或是时间长度的删减。因为传统的品牌营销是以覆盖为目标，它无法要求精准、更没有办法加入场景的背景因素。

但是在社交媒体营销领域，状况就截然不同了。前面我们讲到一个故事不可能打遍天下，因为每一个社群的属性都不同、当中的群众也不相同，所以营销人员在制定内容的第一步，首先要先想清楚受众是谁。社交媒体营销需要考虑每个投放渠道的特性，必要时甚至在不同的渠道需要完全不同的内容，这也是我们前面讲的养鱼策略，应当采用不同内容对用户分群来逐步孵化。

例如抖音和小红书都是短视频平台，但是两者的定位不同，吸引的群体也不相同。抖音在越下沉的市场越强，小红书则因为它的源起是国外代购，所以小红书群里的受众比较洋气。在小红书上会发现一些比较感人的柔性故事，或是一些年轻女孩的街头秀，而在抖音更多的可能看到比较直截了当的诉求，像是减肥、健身、家庭DIY等。

1. **评估学习阶段**

许多内容营销的人员整天忙于准备内容，却没有总结效果，但是总结效果也是非常重要的步骤。营销人员需要了解：什么内容、发给谁；什么时间发；什么样的内容更容易得到回应。

这些经验与结果需要建立数据库储存，特别是哪些人更喜欢什么类型的内容，以及通过什么沟通渠道传递更有效等内容，都应该记录起来，这对以后继续开展内容营销有非常重要的帮助。

13.3六种常用的内容策略

学者对于内容营销的诉求策略进行分析分类，结果发现，内容营销的诉求策略基本上都可以归入有用、有情、有利、有趣这四种类型。另外一些学者根据内容营销的实质内容做了不同模式的效果研究，这里整理总结了六种比较有代表性的有效模式，给各位做实践上的参考。这六种内容策略也可以用前面所说的四种诉求概括（有用、有情、有利、有趣），只是这种分类方法更具实践上的操作指导作用。

1. **热点性内容**

热点性内容即某段时间内大家都在关注的热门信息。热点信息之所以可以作为内容策略，主要是因为其倍受关注，而且在各种分类搜索当中也会被认为是相关话题，比较

容易被排在前列。热点性内容涵盖面很广，按照事件本身涉及的层级，一般又可以分为国际事件、国家大事、社会事件、时令新闻等类型，例如：

（1）国际事件

例如，美国与伊朗开战、中美贸易谈判进入新的里程碑等。这种层级的大事通常不可能对个别企业产生直接的影响，但是企业可以把这些事件作为关联的背景，以这些国际事件的标题作为内容宣传的起始点，向后延伸出它对于客户的影响，有什么该注意的事等内容。

（2）国内大事

例如，国家领导人的讲话、国家部委出台的新政策等。依照企业属性不同，这种层级的事有可能与某些行业直接相关，但是也有可能没有直接的联系，企业可以在符合国家政策与法令的原则下，从正面做一些提醒或关联。

（3）社会事件

例如，某明星的小道消息、某个省或城市出现了某些奇特的事件等。这些事情通常会引起比较多民众的关注，也常常成为大众搜索的内容。

（4）时令新闻

例如，入夏避免中暑、入秋避免干燥上火、入冬大雪的影响等，这一种新闻常常更能引起人民群众的关注，企业可以以这种新闻作为开头背景介绍，再延展到企业相关的内容宣传。

1. **即时性内容**

前面提到的热点性内容，通常是指持续性地发生与受到关注的事情。而“即时性内容”是指短时间内的、当下正在发生或者刚刚结束的时间内的事情。

热点性内容与即时性内容的场景与应用时机是不同的。即时性内容是指与这个时刻所发生的事物相关的内容，当时间过去几分钟或是几个小时之后，这种事情就失去被关注的价值了。热点性事件则是会产生几天甚至几个月的持续影响。所以即时性内容的宣传更需要掌握时效性。例如：

- 午后北京大雨导致六环淹水：这件事描述的可能是一个小时以前的大雨，造成瞬间的淹水，影响的是未来一到两个小时的交通情况，再过几个小时，水褪去后，就没有持续性的影响了。

- 交通事故导致上海中环线爆堵：和前面的例子一样，一个交通事故可能造成了道路拥堵，这个拥堵也只会影响未来一两个小时，所以这段时间这件事很容易引起关注，过了这两个小时交通事故这件事也就没影响了。

1. **生活故事性内容**

生活故事性内容是指在人们生活周遭发生的感人事件，例如关于慈善、仁爱、照顾老人、小孩、弱势群体等事件的内容。这种内容通常属于有情的内容类型。

1. **方案或学习性内容**

方案或学习性内容包含多种不同层级的方案或知识，小到生活小贴士，大到对企业管理的一些建议，这些内容的主要诉求是让用户觉得有用。

- **关于健康的小秘方**

在抖音上存在大量的这类信息，例如图13-3的内容就是告诉大家枸杞是家庭常用的保健品，服用枸杞必须按照季节变化搭配不同的东西。春天配黄芪、夏天配菊花、秋天配陈皮、冬天配桂圆（本书并无意告诉各位读者这个抖音视频的内容是对还是错，只是举例说明）。









图13-3 抖音上的生活小贴士（材料来源：抖音）

- **米拉博酿酒厂**

这个有趣、有用的案例算是国外短视频内容营销的经典案例，在国内甚至还有中国人在同样场景下的翻版自拍的作品。

史蒂芬·科隆克是一名英国人，他从伦敦辞职后举家迁到法国的普罗旺斯，决定开个酒庄，享受一下田园生活。在经济不景气、自身也没有任何酿酒经验的情况下，他创办了一家叫作米拉博的酿酒厂，他的竞争对手，都是百年老牌红酒庄园，仅是在普罗旺斯，这样的庄园就超过600多家。

科隆克的酒庄采取分销模式（2B），由于是新的酒庄，他的红酒在当地很难引起分销商的关注。他的营销策略是尽力打造红酒粉丝群（2C），通过大量的粉丝聚集使得他的品牌能够在众多对手当中脱颖而出，让分销商乐于把订单给他们。在发出第222个视频后，一个标题为“如何用鞋子开红酒瓶盖”的短视频创造了9000万人次点击的好成绩。



图13-4米拉博酿酒厂的短视频故事（图片来源：“内容营销”公众号）

这个案例兼具有用和有趣两个因素。有用是因为许多人在外用餐想要开瓶红酒来助兴的时候，常常会遇上没有开瓶器的窘境，这个短视频给喝酒人带来一个福音；有趣是因为视频中主人公的动作以及用鞋子作为道具敲打几下就真的把红酒的软木塞瓶盖打开的事情，让人觉得太不可思议。

这个视频有9000万的点击量，不过这样令人瞩目的成绩是史蒂芬・科隆克花了几年的时间制作了数百个短视频才达成的。各位不要期望学完内容营销以后能够很快地创造奇迹，内容营销创作是需要时间学习、打磨的，有时候还要配合时机以及运气，当然还要依靠合适的发布渠道（关于发布渠道的选择，我们会在下一章里面介绍）。

1. **持续性连载内容**

持续性连载内容是指持续发布的系列相关的内容，这些相关内容的质量不会因时间改变而降低，无论在哪个时间段都保持稳定风格，这种内容通常也可以归类为有用的内容类型。

持续性内容应作为内容策略的中流砥柱，这是品牌对于粉丝的长期洗脑、宣传，通过这种长期的影响，逐渐在消费者心里建立品牌形象。

麦德龙是德国知名的以B2B为定位的大型量贩店，它的目标客户称为HORECA（Hotel、Restaurant、Café，即酒店、大型餐饮、小型餐厅 ）。因为该公司为德国企业，对于产品的质量要求比较严格，有时因此垫高了成本，所以商品价格较一般的量贩超市的价格也高一些。

为了让消费者了解麦德龙的商品到底好在哪里，让消费者能够理解它的价格策略，麦德龙创建了一个食品溯源的食品管理机制与品牌，称为Star Farm（如图13-5所

示）。





图13-5 持续性连载内容——麦德龙Star Farm

麦德龙以连续性的内容，分别讲述了三文鱼的溯源、三文鱼的营养、三文鱼可以制作什么样的餐点等内容，也介绍了供给羊肉的牧场如何的天然、环保与卫生，再延伸介绍了如何掌握烤羊肉的技巧，还介绍了国外奶源养牛的牧场环境、牛奶如何给你带来健康、国内蔬菜的农场、蔬菜种植过程的管理等各种不同的短视频故事。这些故事换着话题不断地讲，其实中心思想就是，“我们很重视产品的来源管理，所以能够保证产品的质量”。讲的内容多了，又让消费者看到了实际现场的视频，消费者对麦德龙的印象就建立了。

1. **促销性内容**

促销性内容是指在特定时间内进行促销活动产生的营销内容。这种内容在传播上还是有一定的阅读量的，因为毕竟社交媒体的粉丝都是热爱企业品牌的消费者，所以热爱的品牌发布促销信息，当然很容易促进消费者购买。

13.4七种吸引点击的标题策略

上面是讨论的是总体的内容策略，在完成了内容的主体文字以后，营销人员需要再回头给文案拟定一个吸引人的标题，达到画龙点睛的效果。需要特别注意的是，这里所说的标题，在文字内容中指的就是标题上的文字本身，在短视频内容中指的是画面展开时一开始出现的大字体或是第一个画面上的文字或是语音说明。

综合不同学者提出的观点，通常有七种类型的标题最能吸引用户点击。

1. **承诺文章价值和意义**

承诺文章价值和意义的标题常会在关键词里提到某些群体的痛点问题，例如获客、朋友圈销售、操作订阅号、转化率低等。标题直白地提出内容的主题就是解决这些痛点问题，有这些痛点的用户，就会比较关注这一类型的文章，也会有比较强的点击意愿。例如 “新时代企业的获客降龙十八掌”“揭秘微信朋友圈销售的18个秘密”“如何开始微信订阅号”“解决电子商务转化率低的5个关键原因”等。

1. **在标题里面提出疑问**

这种诉求方式的标题与前面承诺文章价值和意义的标题正好相反，它的关键是通过设置疑问，挑起大家对某个事物的不同看法。标题中的关键词通常不是群体的“痛点”，但是通常是社会的热点内容，能够引起大多数用户的好奇心，愿意一探究竟。例如“褚时健的橙子卖的是什么”“靠每天购买流量，电商企业能走多远”“5G 时代，中国移动还有机会吗”等。

1. **结合时事，写诱惑标题**

在内容策略上我们已经讨论过结合时事，这种策略的优点主要是容易引起关注，同时容易被搜索到。这个技巧在撰写内容时已经解释过（热点议题的内容策略），它也可以拿来作为撰写标题的技巧，选取时事的基本标准是社会上有许多人关注这件事，企业可以借用这个议题来关联自己的企业或商品，进行内容的展开。例如 “像小米手机一样卖你的生鲜网站”“京东上市，垂直电商有出路吗”等。小米模式、京东上市都是被拿来讨论的话题，以这些内容作为标题，可以引诱用户点击。

1. **以“为什么”“如何”“理由”这些关键字作为标题**

这种标题适合将目标群体关注的事与企业的产品功能或者解决方案相联系的内容。这个方法与前面“提出疑问”的标题命名方式有所不同，提出疑问的标题命名方式只是把某个议题抛出来，并不提供答案，而“为什么”“如何”“理由”的标题则是暗示在内容里面会提出答案，所以只要这个议题是能够引人注意的，这些人就会想要知道答案，因此会对内容更加关注。例如 “为什么电商转化率低得吓人”“互联网思维引领企业变革的7个理由”“房价走势如何判断”“如何推出移动互联网新产品”等。

1. **承诺快速见效**

这种标题是告诉读者，某个问题可以很快地帮你解决。现代人的生活步调速度加快，读者在遇到问题的时候更希望能够有立马见效的“特效药”，希望企业的产品能够有“速成”的效果，否则用户就会去找其他的方案。所以这类承诺快速见效的标题，也比较容易引起消费者的兴趣，在学习上、治疗疾病、瘦身减肥方面，都经常出现这类型的标题，例如“3天学会邮件营销，学不会免费退款”“让你的销售翻5倍，签订保证合同”“两周让你瘦下30斤”等。







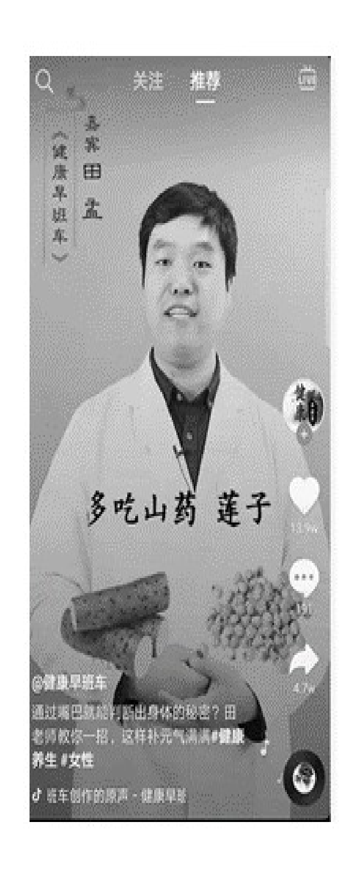


图13-6 承诺快速见效的案例（图片来源：抖音）

1. **专家建议**

在自媒体时代，我们称“专家说法”为PGC（Professional Generated Contents，专家产生内容）的应用。确实，有些商品如果由专家来介绍，对用户的说服力更强。在过去文字内容时代，只能用引述的方法介绍这些专家，而在新媒体时代，有了视频、直播等工具，专家宣传的效果就更容易发挥了。各种专家当中，“三师”——教师、医师、技师更经常被拿出来使用。医师是当中最具有说服力的，通常这些医师还是德高望重的老中医，他们传达的养生或是健康信息更容易让人接受；教师通常宣传的都是与课程相关的内容，例如考试解密、学习方法等，这些内容对于学生和家长来说很有吸引

力；技师的宣传内容则涵盖面广泛，例如汽车维修保养、身体理疗、日常家用电器的维护等，这些都涉及特定专业领域。





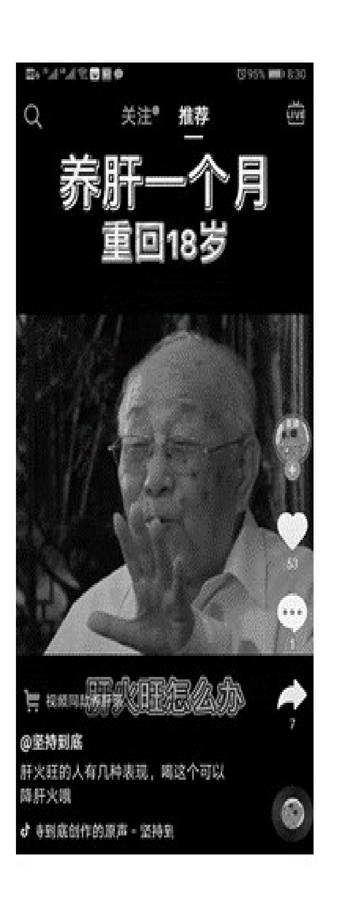


图13-7专家建议类案例（图片来源：抖音）

1. **生活小贴士**

除了上面用的专家建议类标题之外，另外一种“类专家”的标题类型是生活小贴士。这是一种典型的UGC（Users Generated Contents, 用户产生内容）。与前者的差异是PGC是以专业人士的形象出面呈现内容或亲自编写内容，UGC则是一般人都可以进行内容编辑。生活小贴士更像是KOL（Key Opinion Leader, 关键意见领袖）发出的内容，只要你在某个领域发布的内容越多，在群众的心目中，你的形象就越接近这方面的专家。







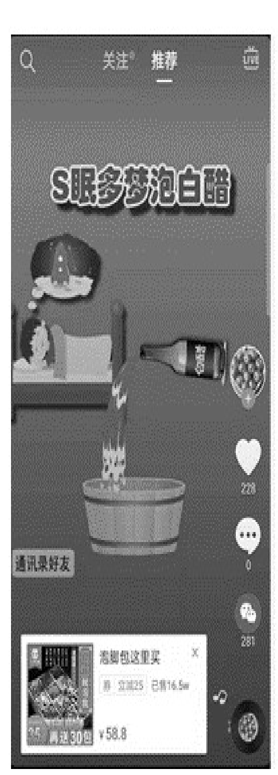


图13-8 生活小贴士类案例（图片来源：抖音）

图13-8中的这几幅视频截图，都是在短视频上最典型的生活小贴士类内容，例如怎么美白、怎么去渍、怎么保持居家洁净、如何保持玻璃干净等，这些都是消费者日常生活中费时费力还做不好的小遗憾。这类话题对大多数家庭主妇类消费者来说，就具有很强的吸引力。

在实证研究当中，这七种内容标题的策略确实能够增加点击。但是有两件事非常重要，必须提醒各位注意。

第一，这些策略的目的往往是吸粉，这类型的内容不是发一次就能让粉丝钟情于你，同一类型的内容必须常态性、规律性地发出，才能够建立你在消费者心目中的形象。

第二，这些方法虽然能够快速地吸引眼球，但是必须注意不要太过短视，只顾着吹牛，不管实际效果。如果你的商品无法达到承诺的效果，就会引起消费者的失望，那么这种内容就成了双刃剑了。所以企业在套用这些方法时，需要考虑企业本身产品的真实状况，适度的夸大是可以接受的，但是太离谱的欺骗就会产生负面结果，所以采取这些策略的时候需要慎重。

13.5检查标题好坏的五项原则

前面我们从最宏观的视角提出了内容的四种基本策略——有用、有情、有利、有趣，同时提出六种可以落地的内容策略模式。接着又提出七种最容易引起点击的标题，现在我们从审核的角度来看，有吸引力的标题应该满足的几个原则。企业家们可以通过以下的标准来审查营销团队准备文案的标题是否恰当。

我们这里介绍由美国宾夕法尼亚大学教授Jonah Berger 在他的著述《疯传》中所介绍的几项原则，这些原则经过实践验证，确实有效。

- 简短的标题，不超过8个字，比长标题分享量要高21%。
- 描述性且准确，不误导读者。
- 有创造性，比较能够在众多标题中脱颖而出。
- 加上个数字：数字能够增加50%的社交传播量；比如“从XXX学到的6个不可思议的经验”。在使用数字作为呈现技巧时，最好用阿拉伯数字，因为阿拉伯数字的可辨识度更高。
- 包含关键词或短语，让搜索引擎能够确定文章的主题，并帮助优化搜索的结果。

13.6消费者转发分享内容的四种动机

企业进行内容营销的目的不仅仅是要达成现有用户、粉丝的关注与阅读，更重要的是应用在用户的裂变，关注裂变也是新时代营销与传统营销之间的主要差异。正如哈佛大学商学院教授Neasa Costin提出来的概念：

“营销人员必须意识到，如今已不是消费者考虑和购买的时代了，消费者对产品和品牌的评价和拥护成为影响购买环节的重要因素。”

Costin教授讲的消费者表现出“拥护”态度的具体衡量就是消费者是否愿意主动把企业的内容分享给他的朋友。只有高效的分享裂变才能让企业在最低成本下、快速打造私域流量。想要有更高的分享传播，我们还要先了解一下消费者转发分享内容的四种动机。

1. **被感动（共情分享）**

被感动就是消费者看了你的内容以后，相信你说的故事，而且产生情感或是情绪上的变化。在心理学上有一个名词最适合解释这种现象，我们称为“共情感”（Empathy）。共情感这个概念是由Titchener（1909）提出来的，多年来在儿童心

理学以及消费者心理学领域已经被广泛地接受并应用。企业营销人员在制作内容时，最重要的是要能够激发消费者的“被感动”，所以了解共情感是怎么产生的，掌握这个技巧就是关键了。

共情感的概念发展多年，一些学者认为它是“一种能够深入他人主观世界，了解他人感受的能力”。另外也有一些学者认为，它是“个人理解或想像他人的情绪，而引发出与之一致或是相似的情绪体验”。美国心理学家Davis（1983）认为共情是个多维度的概念，当中包含了观点采取、幻想、同情关怀、个人痛苦四种概念。观点采取就是一个人看见某个事物，他对这件事物的判断所获得的观点。幻想，就是看到某件事物以后自己设身处地的感觉深入其中所产生的感受。同情关怀是看到某个事物以后内心起到的作用，发生对这件事物的关心与感动。个人痛苦则是心理上所受到的更深的影响。

营销人员不要只把前面讲的四个维度看做是纯理论，应该基于这几项标准有所作为。把这些标准作为内容策划的策略指导以及内容完成后的审核测试标准，依照这些标准创造文案，相信对于内容文案一定能够起到很大的助益。这四个标准的测度问卷在Davis（1983）的文献当中有详细的建议，有兴趣的营销人员可以在网上找到这些相关文献。

1. **自我效能感与自我定位**

自我效能感就是“个体对于自己是否能完成某一行为所进行的推断与判断”。心理学家Bandura指出，自我效能不具有全面性，通常是指个别领域或范畴的。举例而言，一位学生觉得他的数学特别好，这个自我效能感只涉及数学这个领域，不会界定这个学生是全天下知识的专家。自我效能感可以让你感觉自己看起来在某个领域像是个专家。它常常使得你自我评价或认知到其他人会觉得你更酷、更有智慧、更风趣或是更重要，让你在心理上获得满足。

自我效能代表了一种成就感，例如在某个新闻内容中提及了某个人的名字、毕业的学校、曾经任职的公司等，在个人心理上就会觉得，这是对这个人的肯定，让自我感觉良好，从而使得这个人愿意转发这种内容。基于自我效能的观点，一个人愿意转发内容有很大程度是希望其他人知道自己是某方面的专家、自己的信息丰富，这也是营销人员需要掌握的情感因素要点。例如某个内容隐含暗示了只有内部人士才会得到这些信息，这也会让个人的自我效能感发生影响，从而乐于将这些内容转发，以彰显转发人的个人身份或特殊关系。

1. **强实用性**

在讲内容策略时我们说过，实用性也是增加阅读意愿的重要方法之一。我们进一步再看实用性对内容转发量的影响。根据研究统计，近90%的人看到信息时，会出于亲情、友谊、或自己的身份（例如你是某些人的朋友、同学、老师、领导）等因素，考虑这个信息对哪些人有用而进行分享。在朋友圈当中很多信息都属于这一类型。

例如宝妈个人的微信里面一定有一大堆宝妈，她们可能是通过某些母婴相关的活动认识的，她们共同关注的应该是和育婴、产后恢复相关的信息。当某一个宝妈收到一个她觉得很有价值的信息的时候，基于共同关注某些事的考量，这个宝妈就会乐于把这个信息在宝妈群里面分享。每个人的朋友圈或者微信群里必然存在一大堆有相同的关注点或者爱好的朋友，当这些人看到共同关注的内容的时候，也会很乐意在群里或者朋友圈里转发分享。

1. **表达支持**

内容营销的专家们常常会说，点赞只是认同，分享则表达更进一步支持，而且是明明白白地告诉大家他个人的态度。所以营销人员在设计内容时可以考虑这种心理，如何激起一位读者积极表达支持的意愿，进而帮你转发。人们通常对社会公益活动以及对国家政策的支持方面的内容，特别具有转发的动机。

例如，树立环保意识、垃圾分类处理、对公共安全的新规定等，如果内容强调不遵守垃圾分类标准会对整个社会造成危害，那么许多有正义感的人就乐于转发。例如在表达对国家政策的支持方面，如果内容能够激起爱国心、民族认同感，就会有一群大人乐于表态支持，这时转发的动机就会出现。

13.7精准选择最佳发布时间

内容的准备固然重要，但是抓准发布时间也是不可忽略的问题。一般在选择内容发布时间的时候需要考虑两方面的问题，一个是内容的时效性，另外一个就是时间与事件的属性关系。

1. **从内容的时效性来看发布时间**

内容本身涉及的主题是决定发布时间最重要的标准，例如前面提过的市区大雨淹水造成民众交通不便的案例，这种信息当然是在淹水发生的那个时刻发出来最能够引发接收信息人的感同身受，过了几天时间再发这样的信息，可能就没什么效果了。当然也有些内容并不涉及及时性，这种内容就需要依照它的属性，决定在一周当中的哪一天或是一天当中的什么时间发出效果较好。

1. **以时间与事件的属性关系来决定发布时间**

一项针对 Facebook 的调查统计显示，不同垂直领域（每一个不同行业称为垂直领域）的文章分享量达到峰值的时间都是不同的，大致规律如下：

- 与食物相关的文章在周一的分享量最多。
- 一般的商业文章在周二的分享量最多。
- 健康行业的文章在周二和周五的分享量达到顶峰。
- 汽车领域的文章分享量在周三达到峰值。
- 所有领域的文章在周末的分享量都比较低，很少能获得超过9%的分享量。

虽然Facebook并没有针对个别行业进行更深入地比较，也并没有进一步探索这些现象的内在机理，但是，从Facebook针对它的用户大数据所发现的结果，我们应该认识到发文时间对内容营销效果影响的重要性。企业家们可以针对你的行业的属性，要求营销团队进行不同内容发出时间的效果测试，总结出你的行业最适合什么时间发出内容，这样也能提升企业的内容营销的效果。

13.8发布渠道的选择

另外一个与内容发布密不可分的是渠道的选择。前面我们讲过，每个渠道的特性可能有所不同，不要期望一个内容打遍天下，营销人员需要根据渠道的属性，调整或是更换整个内容。例如在某些短视频平台里面，虽然也可以发静态文章与图片，但是在这种平台上，用户更熟悉的是30秒左右长度的动态短视频，如果只用静态照片配上一大堆文字解释，可能就不符合这个平台受众的口味了。而一些偏重讨论、咨询性内容的社交平台，用户更愿意深度学习、探讨问题，这时一个30秒左右的短视频就不足以把信息完全展开，这时图文并茂的静态文章，可能就更适合在这些平台上面发布，例如Babytree的用户都是学习育儿知识经验的宝妈们，她们更愿意为了孩子的健康成长深入学习，这种平台就需要信息量大的静态文章。还有一些社区是综合性的，它的内容量巨大，如果你将销售意图过于明显的内容发布在这些平台，你可能就会被平台管理者给列为捣乱份子而被清理，这种销售型的内容就比较适合拿到抖音那种叫卖式的平台。

所以在设计内容的时候，我们需要先想清楚这种内容更适合在哪些平台上出现，如果我们很希望在某些平台发布内容，而现有内容不适合，就需要考虑怎么调整内容，让

它适合在目标渠道上发布。

13.9重发的效果不容忽视

很多人认为一个内容在同一个渠道只能使用一次，其实要求不需要这么严格，因为你并没有办法确定一个内容在某个渠道发出后，这个渠道的所有用户都看到了这个内容，因此适当的重发内容也有助于扩大阅读量。但是营销人员还应该避免让用户意识到重复，比较值得采用的方法是适当修改内容的标题以及附图，这样即使有些用户之前已经查看过相同的内容，也不会马上察觉到内容是重复的。

13.10本章小结

在本章当中，我们首先界定了内容营销，接着提出了制作内容的三个步骤，说明了策划阶段受众对象、目的、场景如何匹配，接着从内容的策略、内容的标题这些落地性的问题角度对内容营销进行说明。在内容策略方面，我们提出了四个基础形式的内容——有情、有趣、有利、有用。接着我们提出了有六种常见且有效的内容策略以及七种最能引发点击阅读的标题。最后我们从转发的角度来讨论，什么样的内容最容易被转发。

本章是一个从策略到理论再到实践的内容营销知识的完整说明，只要按照这里面所介绍的方法多做练习，就能够有效提升内容的传播能力，对内容营销的工作必然有很大帮助。

第14章 社群的构建与运营

本章属于本书第4部分社交媒体营销的最后一个章节，我们在第4部分的开端提出了“一个中心、四个要项”作为社交媒体营销的框架。其中“一个中心”是以客户为中心，“四个要项”分别是社群思维、场景构建、内容创建以及社群运营。

在第11章社群思维中，我们讨论了社群的分类以及社群营销与传统营销的区别。在第12章场景思维当中，我们讨论了如何通过场景赋予产品新的生命，我们提出从产品本身、时间、特殊事件以及位置来发现与定义场景。在第13章内容创建部分，我们讨论了创建内容的基本策略，并且说明了创建内容的三个步骤，我们也讨论了六种基本的内容诉求策略、标题的设计以及发布时间和渠道的选择等，从源头设计到最终落地实现一个完整的内容营销。

这一章我们将讨论社交媒体营销的最后一个要项——社群的构建以及运营。我们将先讨论一些理论和战略层面的问题，再落地到具体的实践工作上。

14.1社群的结构

本书第11章我们也讲了社群，但是与这里要讨论的社群是完全不同的视角，前面讲的社群是从社群的属性、分类来说明社群，涉及的是发展社群的策略方向，例如应当建立产品性的社群还是兴趣型的社群。这里再讲社群则是从社群的结构着手，讨论如何打造企业自己的社群，如何调整社群的组成结构，如何有效运营社群等。

1. 社群的结构

简单地讲，社群的结构就是**“社群是如何组成的以及社群成员之间的关系”**。组成是指社群当中的个体成员有哪些不同性质的人群以及几种人群的数量。通常，我们了解了社群成员属性之后，从三个不同维度观察，就可以清楚掌握这个社群是否能够健康、持续发展。

（1）成员对社群提供价值的迫切需求程度

成员对于社群所提供的价值的需求的迫切性越高，其他同质外部社群数量越少，则社群越稳定。如果成员对社群需求的迫切性是可有可无的，或是外部有很多类似社群，那么社群的稳定度就会降低。

例如我们前面提到的哈雷机车爱好者社群，外部同质社群基本上不存在，哈雷骑士想要找到志同道合的伙伴，非得在这个群体里才找得到，这种社群就相对稳定。

（2）成员之间的亲疏关系

成员之间的关系越亲近，群体自然就更稳定，否则这个群体就相对松散。但是成员间也不可能完全都是紧密关系，这样将限制社群规模的发展。除了成员之间的关系，成员和群主之间的关系也是影响社群结构稳定性的重要因素，成员和群主之间的关系越直接越亲近，整个社群的稳定度也会越高。

例如，我们拿一般的宗教群体与著名的台湾慈济功德会相比较，前者没有定期聚会，成员是否出席也完全随性，这时成员间关系松散，慈济功德会则经常有定期聚会，成员间就能形成比较紧密的关系。

（3）成员之间的价值关系

这里讲的价值，并不一定是指经济价值，也可能是其他的价值。经济价值型的社群中，成员间或是成员与群主之间追求的是经济利益；而追求非经济价值的社群，成员间或成员与群主之间追求的可能是共同的爱好、共同的学习目标等。

利益型价值社群在短期内的活动性较强，可是当成员无法获取价值的时候，社群就容易解散。成员之间的价值关系是非利益性的，则社群相对稳定，例如一些社会公益团体，参与者之间并没有任何经济利益关系，这种关系就较为长久而且稳定。

上面这些群体关系分析基本都源于学术理论上的群体动力学，有了这些基本理论基础，我们在观察或是运营一个社群时就需要考虑这些维度。掌握了这几个重点，社群就相对稳定、活络。例如前面提到的成员对社群提供的价值需求的迫切性，社群提供的内容具有的稀有性，成员在其他地方难以获得，社群能够经常性地提供非经济性的价值反馈，社群成员能够经常的聚会保持较紧密的关系，都是社群构建与运营的关键因素。

1. 强关系与弱关系

社会学家格兰诺维特（Mark Granovetter）在其著作《弱关系的力量》一书当中指出，人际之间的关系可以区分为强连接关系（Strong ties）与弱连接关系（Weak ties）两种，如图14-1所示。

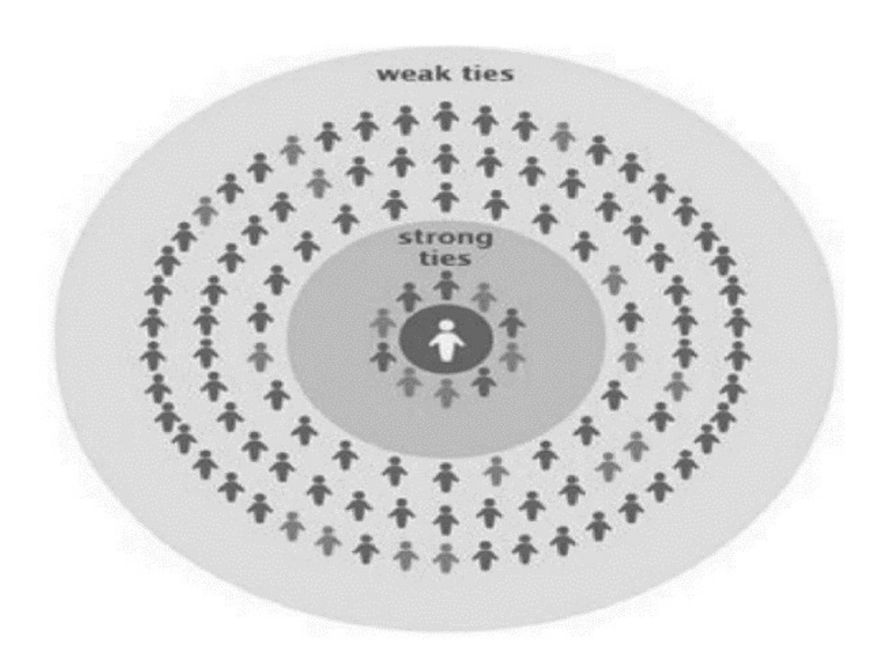


图14-1社会学家格兰诺维特定义的强弱关系的力量

（1）强连接关系（Strong ties）

强连接关系是指每个人接触最频繁的亲人、同学、朋友等之间的关系。这些十分稳定但传播范围有限的社会交往，通常代表彼此之间具有高度的互动，透过强连接所产生的信息，通常比较多情况下是重复的，所以很容易形成一个封闭的系统。

（2）弱连接关系（Weak ties）

弱连接关系是指更为广泛的关系，属于相对比较浅层的社会交往，但是在这种结构关系下，信息比较能够在不同的团体间传递，使网络中的成员能够增加修正原先观点的机会。

格兰诺维特指出，强连接关系虽然关系紧密，但是自成封闭系统，外人很难介入，例如家庭亲属父子、夫妻、兄弟之间的关系，是没有可以替代性的，如果群体之间是这种关系，确实非常稳定，但是这种群体无法成长，也很难有开放式的信息交流，因此如果社群内过多成员属于这种类型关系，反而不利于社群的健康发展。相反的，弱连接关系正因为它属于疏远关系，所以比较容易扩大，成员之间的信息传播量更大、多样化的信息也比较多，反而有利于社群的健康增长。

1. 社会交往中的强弱连接关系是多维度的

格兰诺维特指出，强弱连接关系是一种多维度的概念，即使是亲戚，也分为远亲近亲，经常来往或者没有经常走动的亲戚。邻居虽然不具有血缘关系，近邻却往往较远亲有更强的连接关系。而且将强弱关系用在企业营销上，强关系就不能仅仅是指亲戚、邻

居，那样的话用途就受到限制了，所以用在营销学上，强关系与弱关系的定义需要做个调整，不再是强调血缘或住处的关系，而是情感与互动的亲疏远近关系。还有另外一个重要的问题是，这种关系要能测量，否则这些关系只能流于概念层次，缺乏实践上的价值。

格兰诺维特提出以四个维度进行衡量，确认人与人之间的关系是强连接或是弱连接：

- **互动时间**：双方越是勤于联系，互动时间越多，则双方的关系连接越强。
- **情感强度**：双方有共同理想，彼此之间的共情感强，能够产生设身处地的感受，理解对方的心情或感受。
- **亲密程度**：亲密程度是指心理距离感的远近，心理距离本身又是多维度的，取决于时间距离、空间距离以及社会距离。
- **互惠行动**：乐于相互协助，考虑对方的利益。

格兰诺维特提出的四个维度来测量关系，对于营销人员测量自己社群的人际关系，给出了非常实际、可衡量的标准。

1. **企业构建社群的理想结构**

社群不是自然形成的，很多人认为建一个社区平台，让群里面的成员可以自发地进行交互分享、讨论，就完成了社群的构建。其实这种平台和社群的差距还很大，正如买了个毛坯房，它离家的感觉还很远。营销人员还必须妥善地从几个层面着手管理社群——追求共同价值、调整社群结构、加强日常运营等，这样的社群才会有“家”的感觉！我们这里先讲一下如何调整社群结构，后面章节再讨论追求共同价值以及加强日常运营。

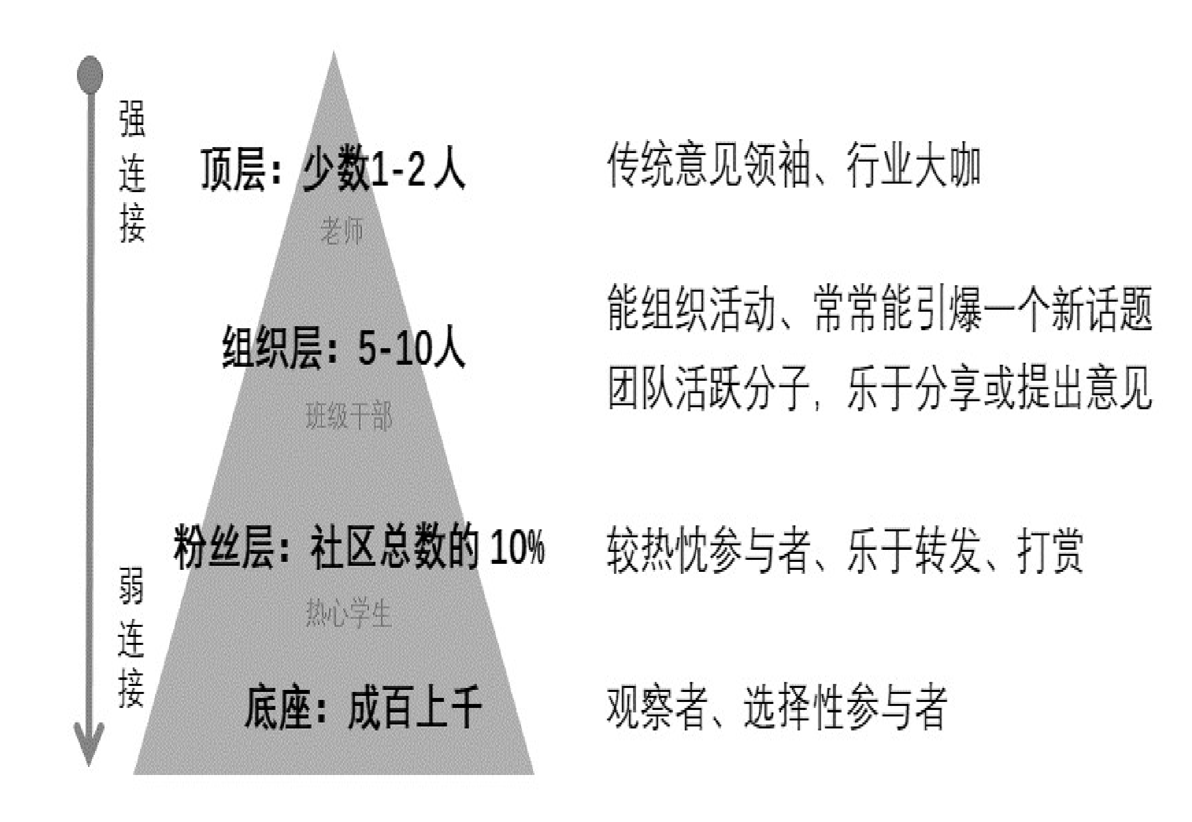


图14-2 健康的社群层级结构

如图14-2所示，一个良好的社群结构应该类似于金字塔结构，分为顶层、中层与底层。这个金字塔当中的组成分子间的关系有以下特点：

（1）包含强连接与弱连接的人际关系

一个社群如果全部是强连接关系，那么这个社群确实关系结构稳定，但是不易扩大，同时也可能产生“近亲繁殖”的问题，导致社群讨论话题的时候缺乏更完整的观点，或是成为一言堂。

（2）越在顶层的人际关系连接越强，越往下层连接越弱

这个社群的金字塔结构是很自然形成的，顶层一定是发起人或是初始成员，越往下层则是新发展的成员。初始成员之间的人际关系就是强连接，而新成员之间因为来往较少，连接就是弱连接。

（3）成员之间的关系是会改变的

个人在社会交往中，人与人之间的关系并不必然是不变的，有时候会随着时间或者其他因素的改变带来彼此关系的改变。同样的，一个人在群体当中与其他人的关系也会改变，群主应该主动关注群体当中人员的角色变化。

（4）关系结构分级

如图14-2所示，一个健康稳定的社群结构可以分为以下四级。

顶层（1~2人）：属于发起者或是标志性人物，通常是发起者或是发起者邀请的代言人。这些人可能是社会名人、行业大咖。用一个班级来做类比，顶层就是班级中的老师。

组织层（2~10人）：通常是核心成员，这些人负责组织、带动社群活动，也有可能是社群当中的积极分子，具有高度的热诚，积极参与大多数的活动。用一个班级来做类比，组织层就是班级中的干部。

粉丝层（整个社群人数的10%）：这些人热诚参与、积极回应、乐于打赏。粉丝层是社群的主要贡献者，对于社群的价值提议具有高度认同，一部分人会被发掘出来，加入组织层。用一个班级来做类比，粉丝层就是班级中成绩较好的前10名学生。

底座（社群的85%以上大众）：底座的人会认为社群的提议是有价值的，但并未达到高度认同的程度。他们不定期参加活动，对群内的活动有时积极参与、有时不积极。经常属于静静的观察者，等候符合自己期待的时机才会参与。用一个班级来做类比，底座就是班级中的大多数学生。

掌握了上述社群的层级结构比例关系，在维护和运营社群的时候，必须时时关注社群当中人员的角色变化，找出那些有成长倾向的人员，进行提升，这样才能维持社群的稳定发展。

14.2加入社群的四种动机

说明了健康的社群层级结构以后，我们再从社群的价值层面来看，如何创建一个健康、活跃、可持续的社群。价值层面是一个社群存在以及成员加入、参与活动的基本驱动因素，群主在创建社群时一定要对这个价值有清楚的定义，并且确保社群成员都明确认识这个价值信息，并且认同这个价值提议。社群成员追求的价值，一般可以分为以下四种类型。

1. 寻找自我

我们在一开始介绍社群的概念时就讲到，社群是一些有着共同目标、理念、或是兴趣人的结合在一起。社群需要清楚地告诉外界自己是什么样的社群，从而实现对同类型关注人群的召集。例如，学习书法的社群针对的就是那些追求书法与艺术学习、想要相互交流的人，宝妈社群的主要成员就是那些刚生育或是即将生育的女性，大家在社群里交换经验、相互学习。当一个人加入社群，与一群与他有共同追求理想的人相互交流学习，就可以让这个人产生自我身份的确认，实现自我。

- 哈雷-戴维森车主会和骑行俱乐部

哈雷摩托车的车主通常追求的是表现个人主义和自由精神，所以他们常常在街上呼啸而过，并不太在意其他人对他们看法。也正是这样的生活态度，让这些摩托车车主愿意聚集在共同的社群团体里。

通过由哈雷公司赞助成立的哈雷-戴维森车主会和骑行俱乐部，摩托车车主可共享情谊与骑行的乐趣。在很多国家，无论下雨天还是晴天，每逢周日俱乐部会员们都会集体骑行，这显示出车主对哈雷 - 戴维森的强烈品牌忠诚度。为了加强粘性。车友会除了举办骑行活动以外，还会举办慈善赞助活动，并且在新车发布时也邀请会员参加。

哈雷-戴维森车主会和骑行俱乐部的骑士会员们通常都穿着那种酷极了的黑色皮衣，蓄发、扎头巾，这种打扮在一般人的眼里有些怪异，而骑士们却乐于这样穿着，作为自己是同类人的表示。



图14-3 哈雷骑士（图片来源：脏鱼DirtyFish）

1. **社交需要**

所有人都需要朋友，需要了解自己、欣赏自己的同类人，很多人加入社群的主要目的也是为了找到生活有相似之处的知己或者同好，例如年轻人一同打游戏的社群，奔驰宝马等汽车的车友会，银发族在老年大学里的书法社、棋艺社等。如果你所做的社群是

为了满足一批人的社交需求，你就得深入了解这些人的文化，他们的语言、他们的喜好等。

在最近几年，在90后或者00后族群中，常说A站、B站、C站、D站……这些网站甚多，网站的用户通过这些平台，结交了有相同爱好的朋友，可以满足自己的社交需求。例如，A站（AcFun）是国内最早的弹幕视频网，全称Anime Comic Fun，主要用来追番追剧，是中国大陆第一家弹幕视频网站，也是人们理解二次元文化的重要平台。B站（bilibili）也是国内非常知名的弹幕视频分享网站，是一家极具互动分享和二次创造的文化社区，每天刷刷B站已经成为许多年轻族群的生活方式。G站是一家ACG内容分享网站，主要分享COSPLAY、动漫壁纸、ACG资讯、漫画、动画和游戏资源。H站（Halihali）是一家视频分享网站，和A站与B站类似，主要分享动漫、电视剧和电影资源。

1. **接近偶像**

无论是什么年纪、什么性别的人，心目中都有尊敬或是仰慕的对象。搞创业的人可能崇拜马云，学习管理的人可能敬仰德鲁克，从事科学研究的人可能很敬仰行业相关领域的专家院士。

一个人为什么有贴近偶像的欲望，根据学者的研究，有几种说法。首先就是因为敬仰、钦慕，所以只要关于偶像的事都觉得对，都想要知道。还有一种动机是这些人的朋友也有类似的崇拜对象，这些人想要接近偶像是为了体现出自己和某位偶像认识熟悉，从而让朋友们羡慕。另外还有一种动机是为了收集谈资。

不管是哪一种动机，追星者都希望能与偶像拉近距离，但是这些偶像并不是普通人随时就可以接触得到的，于是人们希望能够从公司社群或者其他平台获得关于偶像的信息，得到一手消息。例如Jack Welch以及Bill Gates入驻领英并持续地在领英上面发布消息或者文章，就吸引了大量的粉丝。

1. **学习、成长**

国内近几年来知识付费非常流行，这些平台提供的价值，就是让上班族白领在离开学校以后，仍旧能够持续地学习、成长，例如樊登读书会、吴晓波频道等，两者虽然都是知识付费平台，面向的客群可能有些重叠，但是两者提供的内容价值是有很大差异的。樊登读书会提供的价值是心灵成长为主，所以它的客层群体较广，吴晓波频道则偏重财经以及社会趋势的分析，它的客群层级可能较高些。

虽然学习、成长通常是个人行为，但是实际上社群在其中也扮演了极重要的角色。因为个人学习时常常可能有惰性，群体学习则是一种很重要的学习方式，可以在社群中的通过互动增加学员的积极性。

14.3企业社交媒体的选择

社交媒体种类繁多，不仅仅是我们上面列举的这些平台，还有更多的特定目的社群。一家企业不可能经营所有的社群，只需要抓住几个比较重要的社群就够了。为了方便企业家们学习并且掌握这些不同平台的属性与管理方法，我们将这些平台进行了分类，如图14-4所示。

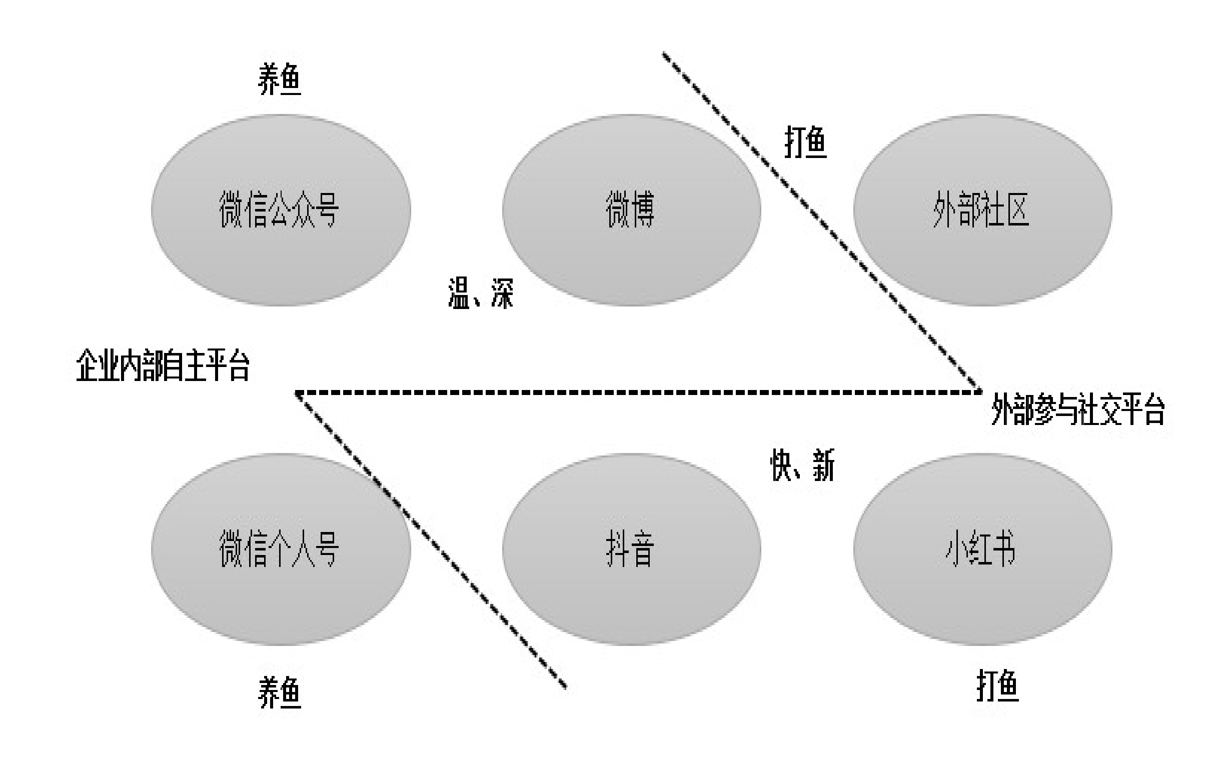


图14-4 各种社交平台的分类

我们将社交平台分为企业自己可以完全掌控内容的自主性社群平台以及企业无法掌控所有内容的参与性社群平台。

1. 企业内部自主性社群平台——养鱼的平台

自主性社群平台，通常就是那些企业自己创建运营的平台，也就是完全的私有平台，我们可以把它称为完全的私域流量社交平台。本书第6章中，我们将客户联系管理

区分为打鱼和养鱼两套相互支持的逻辑。自主性社群平台就是典型的养鱼平台。按照前面提出的养鱼逻辑，不同的鱼群应该分开养，也就是把客户进行分级分群来对待。

养鱼的目的在于圈定粉丝，慢慢的喂养信息，加深这些粉丝对企业的认同，并且协助企业进行朋友圈的裂变。养鱼的目标就在于要**“维持温度与深度”**。

维持温度有三个重要的标准，第一，让用户感到关怀，不能只站在销售的角度做客户关系，更要把这些用户当朋友来对待，进行节日的问候、季节变化的关怀。第二，要像与人在打交道时一样，当客户遇到问题的时候，要能热心地帮客户解决问题。第三，要进行持续性地信息交流，要定期的发声、产生内容，让客户觉得这个平台活跃，有人专心在管理。不仅仅是文章内容的发布，还需要不定期发起主题讨论以及回复。

要做到温度与深度，企业养鱼最典型的平台就是公众号、微博以及个人微信号。公众号与微博的属性比较接近，是主要的连续性内容发布平台，但是它们的交互能力相对于微信社群较弱。所以我们又可以把这三者分开对待。

（1）信息发布与浅层交互平台：微信公众号、微博

微信公众号和微博都属于信息发布与浅层交互平台，因为它们的信息内容格式较为完整，所以非常适合定期发布内容，让粉丝养成定期接收信息的习惯。在进行大活动时，它们也成为最好的活动信息发布平台。除了信息发布功能以外，公众号与微博的运营还需要担负浅层交互的任务，也就是回答问题以及组织一般性的交互讨论。

（2）深度交互平台：个人的微信群

深度交互平台可以是专指企业或是个人的微信群。一个微信账号可以设置大量的微信群，在每个群里面发布的信息只有那个群里的粉丝看得到，微信群不仅仅是信息发布的渠道，因为它在个人微信的信息列表里，可以直接展示，所以基本上发布的内容粉丝一定看得到，而且可以立即回应交互。很多行业利用微信群的语音功能进行直播，拿来做在线培训，这些语音还可以通过微信的辅助功能转为文字。所以微信群非常适合用来做时时线上交流的深度运营。每个微信账号又可以将不同的关注好友设置到不同的组别，完全符合分群的要求。

企业自主平台虽然很重要，也方便操作，但是它最大的问题是初期的流量有限，就像是一家新开的豪华五星级酒店，所有设施都很好，但可能由于来客较少，别人并不知道这个酒店的情况，这时就需要外部平台。

1. 企业外部的参与性社群平台——打鱼的平台

相对于前面讲的属于企业内部、可以完全由企业决定内容以及版面的平台来说，还有另外一种社群平台是属于企业外部的社群平台，企业对于内容与版面没有太大的决定

权，但是这种社群平台有非常大的流量，从打鱼的逻辑来说，这些平台就是最佳的渔场，养鱼的平台的目标是“维持温度与深度”，而打鱼类型的社群则强调“**要准要快**”。

准与快是经营外部社群的两个重要规则，准指的就是精准，我们需要考虑三种精准性。

第一就是平台客户的精准性。许多外部社群平台的流量的确巨大，但是别人的流量再巨大和企业也不一定相关，这就是客群的精准度问题。例如抖音确实具有很大流量，但是抖音用于更多的可能是三四级城市用户，而且是非常浅层的用户，当中可能还潜伏着海量的羊毛党，企业在利用这个平台的时候就需要谨慎。不一定流量大就适合企业。

第二就是内容的精准性。即使平台选择是对的，企业仍要关注“对谁说什么话”，不是一套说法打遍全天下。有次一位企业家分享他的产品——虾青素制成的保健品，他说虾青素已经被很多医学研究证明是最强的天然抗氧化元素，中老年人吃了可以延缓衰老，年轻人吃了可以让身体更为强健，提高抵抗力。要参加考试的学生吃了，可以补充眼睛的养分，改善视力，让眼睛整天看书都不累。当时有人就问他，那么你的目标客户到底是谁、你的广告内容到底怎么写呢，照你所说的，你卖的不就是十全大补丸吗？这位企业家一时懵了，不知道怎么回答。这就是一套说法想要打遍全天下，结果就是没有一个消费者觉得这套说法是针对自己的。精准除了要选对目标群体，还有另外一层意义是要找对真正的客户，不要找了一堆羊毛党，这又涉及到另外一个标准——“快”的操作。

第三就是速度的精准性。速度精准性就是要快，时机要对，拖得太久就失去价值了。要达到快就是要提高企业获客拉粉的效率，既要精准又要快速。就如同过去做电商一样，企业会选择在淘宝、京东等所有外部电商平台都开店，然后每个店铺都慢慢拓展生意吗？当然不会，一家店开得太久没生意，就会让人觉得这个店有问题，更严重的是开那么多店分散了团队的力量、成本也垫高了。

如果你只有3个好的员工，你会选择同时在上海5个区域开店，然后每家店生意都很惨淡，还是选择集中火力开一家店，先搞好这一家店，再去开设其他的店？在线下环境，这个逻辑很容易想通，但是到了线上环境，很多企业就走入误区了：所有的平台都要开店，结果每个店铺都业绩平平，最终线上业绩很难有起色，反而劳民伤财。外部社群的经营也是一样，**不要贪多，要聚焦**。先把重点放在一两个最重要的平台，做出一定效果，或是确定了这个渠道不适合之后，再发展其他渠道。

外部社群平台又可以分为两大类，一类是大而全，另外一类是小而精，这个逻辑与电商也是相同的。别看天猫、淘宝客流量大，企业要从当中拉走一些客户也不是那么简单的事情，反之，有些小而精的平台，能够给企业提供的精准客户数量不一定比较少。

大而全的外部社群平台当然就是时下主流的短视频平台，例如抖音，小而精的外部社群平台则是不同垂直领域里的社交平台，更多的属于论坛形式。

（1）跨行业热门社交短视频

国内目前最主要的短视频平台当然要数抖音、小红书，这两个平台的区域性以及客层还是有一些差异的，企业需要针对自己的目标客户决定优先在哪一个平台露出。从企业的观点来看，这两个平台的主要用途就是拉新、吸粉、品牌推广。短视频平台的内容更新极快，所以我们这里强调经营这类外部平台的成功关键是，内容要新、速度要快。

经营这些外部大平台的时候，应该让企业的品牌与声量在短时间内快速拉升，有时候支付平台一些费用是免不了的，对外提供一些好的商品、好的政策也是少不了的。这些外部社交平台其实和淘宝的商业模式逻辑是很相似的，他们也有企业用户的开店成本以及广告位费用，企业要首屏、要好的位置，还是需要花钱的。企业们如果想要在这些平台搞出点声量，还是需要审慎地进行商品选择以及一系列的内容规划和曝光计划。

经营这些大平台，还需要考虑两个关键的问题，第一个问题是如何把在外部平台引进的粉丝转移到企业的自有平台，也就是从快速精准的打鱼转为深度运营的养鱼。第二个问题是交易的连贯性，因为无论是抖音还是小红书，它们的商城功能相比消费者熟悉的淘宝、京东商城还属于比较初期的阶段，许多功能并不完善，为了让消费者有个完善的购物体验以及售后的信心，交易与服务的连贯性还是很重要的。如何整合营销、销售与服务的问题，是本书第5部分的重点，在这里暂时先不讨论太多。

（2）行业、区域的论坛及社区

行业或是区域的论坛及社区也是企业的必争之地，这些平台极为分散，国内比较大的社区有百度贴吧、西陆论坛、新浪论坛、天涯社区、搜狐社区、Tom社区、猫扑社区、上海热线、网易社区、中华网论坛、21N社区、铁血论坛、CSDN技术社区、凯迪社区、西祠胡同、BT之家论坛、中国站长论坛、Chinaren校园论坛、丽影论坛、影视帝国论坛、榕树下社区、17173网游社区、泡泡俱乐部、水木清华BBS、凤凰网论坛等。这些论坛许多都是基于早期门户网或是新闻网站留存下来的，例如新浪、搜狐、Tom、网易、中华网、凤凰网。另外还有一些比较有行业或兴趣特色的，例如铁血论坛是军事话题粉丝聚集的社区，丽影论坛、猫扑以及我们前面介绍的ABC站等都属于游戏类论坛、泡泡俱乐部属于数码类的论坛。

华东地区比较有名的论坛或者社区有西祠胡同、西子湖畔，全国性的论坛或者社区有19楼社区网等，包含了生活、文化娱乐、美食、旅游、时尚、相亲、结婚、家居、亲子、教育、小说等方面的内容，而且还有各城市的分站，另外108社区也是性质相近的综合社区网站，提供餐饮、美食、租房、装修、宠物、求职、休闲娱乐、酒吧等信息，108社区也是按照城市设置分站。

14.4不同社交媒体的整合

1. 打鱼与养鱼的定位与社交媒体平台关系的串接

我们前面已经说明两大类社交媒体，第一类是企业自己控制或建立的社交平台，第二类是企业参与外部的社交平台。前者的主要任务是养鱼，而后者的主要任务是打鱼，就是把外面的客流拉进来成为企业的粉丝，例如企业在抖音、小红书的粉丝。考虑到客户质量与成本问题，企业在拉新的时候需要关注粉丝的质量，不能吸引来的粉丝大部分是一堆羊毛党。

这里所说的有质量的粉丝，是根据企业的目的来衡量的，并不一定说，某个人是有质量的粉丝，他到哪里都是有质量的粉丝，关键是要看他在群里面是否活跃，他是否对企业社群所提供的内容关注而愿意参与活动、转发推荐。有些人只是为了拿到免费赠品而加入社群，可是从注册后再也没关注过企业社群，这样的粉丝就成为一般所谓的“僵尸粉”。依照经验，许多打折论坛、试用社群吸引过来的粉丝大多有质量问题，因为这些人更关注价格，甚至就只是想要免费的试用产品，对于企业后续的活动并不关心，这样的粉丝就是质量有问题的。

把粉丝拉进来以后，企业要设法把这些在外部平台的粉丝转化为内部社交平台的粉丝，这样未来发动营销活动时比较容易触达。因此企业需要将外部平台与内部社交平台进行串接，这些平台之间的关系如何串接，我们看一下图14-5。

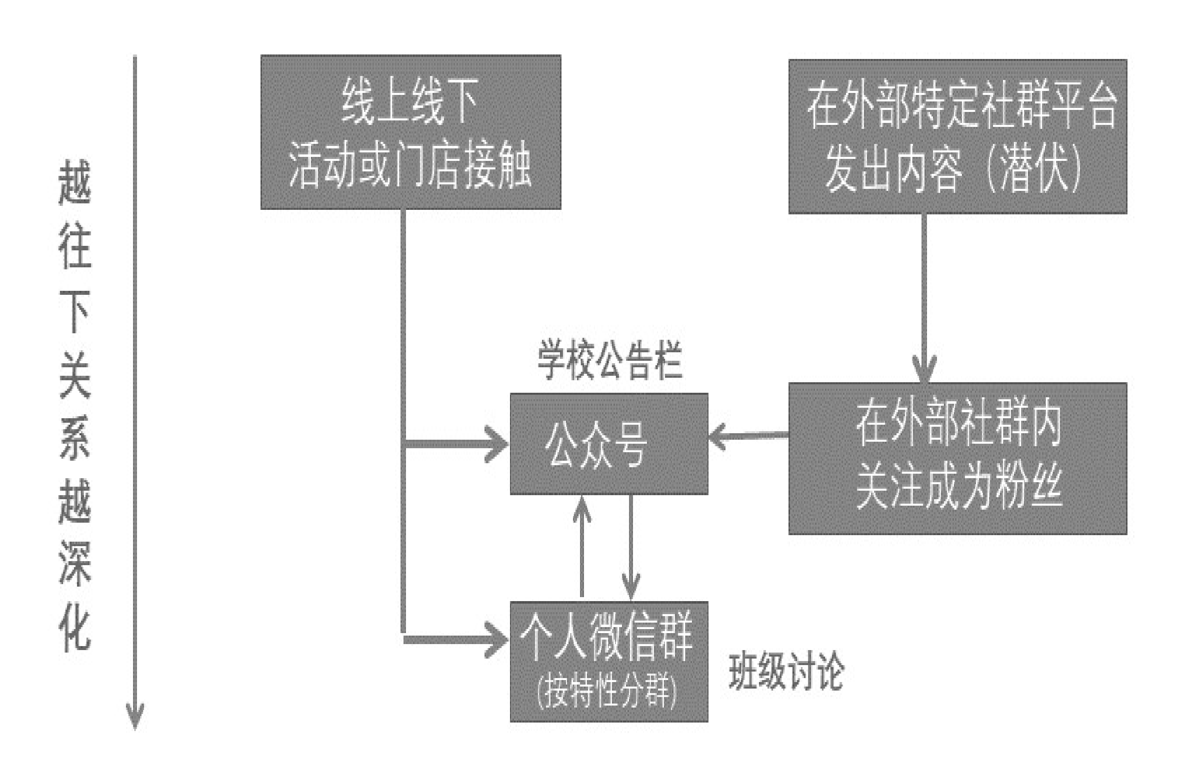


图14-5 各种社群的关系串接

（1）企业O2O流量来源

图14-5的左半边（指企业自身线上线下渠道）是企业自己比较能控制的内部流量来源，例如企业在门店或是线上搞活动与客户接触，也就是常说的O2O环境。在这些情况下，企业可以让客户扫描二维码关注企业的公众号，成为企业的粉丝，另外也可以通过地区门店的店员在与客户接触时，让客户加入企业管控的个人微信群，与用户保持较紧密的联系。让客户加入微信群的主要目的是方便门店的店员与客户的深度交互，通常个人微信群的互动和感情深度比企业公众号要强一些。但是需要注意店员在微信群内发出的内容，另外这些微信群的所有权（群主）必须是企业而非个人，否则员工离职将造成客户的流失。

（2）外部社群

图14-5的右半边则是外部社群（例如我们在前面列举的知名社区等），企业通过在外部社群潜伏或是发布内容，获得粉丝的关注，接着就要想办法让这些人转为内部社群粉丝。外部社群怎么转换进入企业的内部社群呢？常用的方法就是先让他们在外部社群对企业进行关注，然后企业再通过外部发布的内容提供诱因，例如注册就可以取得优惠券、注册就可以免费取得信息等，让这些人再在内部社群注册。

（3）内部社群形式

无论是O2O的流量，还是外部社群拉新过来的粉丝，这些粉丝最终都应该注入两个内部的社群平台，第一个是企业拥有的个人微信账号，第二个是企业公众号、微博或是企业自建社区。

- **企业拥有的个人微信账号**

设置企业拥有的个人微信账号的主要目的是进行地区门店的经营，也有可能是对客户进行虚拟的线上分群。把客户吸收在个人微信群里的主要原因是这样可以与客户保持最密切的一对一关系，因为个人微信账号是最简单最普遍的沟通工具，它更可以作为地区门店范围内的再分群工具，让客户与企业建立个人化的接触。

因为每一个微信账号只能容纳5000名朋友，所以规模比较大的企业不能只有一个微信个人账号，而是要细化到门店的层级，每个门店都有一个或多个个人微信账号。这些企业账号应该以店长的名义对外接触，是每个门店进行客户关系管理最重要的平台（虽然信息发出者名义上是店长，但实际上是门店内负责微信营销的员工在管理这个账号，并且与客户互动，发出内容，回答问题）。必须再次提醒各位很重要的一件事，**这个账号的所有权必须是企业的而非员工个人的。**

- **企业公众号、微博或是企业自建社区**

企业公众号、微博或是企业自建社区都属于内部社群，如果企业已经有比较成熟的自建社区或是微博，可以继续维护。但是，依照微信目前在社交平台的强势主导与庞大流量以及许多交易平台（例如微信商城）都基于微信发展的现状，我认为企业应该以发展基于微信的企业公众号为工作重点，如果企业目前没有微博或是其他自建社区，就更应该优先建设企业公众号。

企业公众号在国内已经成为企业的标准门面，但是很多企业只是拿来单向发文，使得它的流量一直无法积累、用户粘度也不高。我在帮一家大型企业做咨询时就发现了这个现象。这家企业有数百万的会员，企业公众号的粉丝数却少得可怜，这家企业找了一个自认对行业很有经验的“文学家”来负责这个平台的管理，这位员工的工作责任是每天发一篇文章，在做季度复盘会议时，这位员工说他的个人绩效是100%达成，我看了一下这家企业公众号的文章浏览数，大概每一篇只有1000多人。于是我问这位负责发文的员工，这些东西根本没人看，为什么还要每天发一篇呢？这位员工的回答令人啼笑皆非，他说“我负责发文，没人看，不是我的事，那是市场部的事！”这个回答听起来很荒谬，可是这却是许多负责微信公众号运营的人的心里想法，这种心态必须做出改变。**企业公众号的定位，必须是“营销”“销售”“咨询”“服务”，**绝对不仅仅是发文，这四个标准都必须作为公众号负责人的绩效衡量指标。

上面说了两种企业内的社群平台形式，**公众号就像是学校的公告栏，门店的个人微信群就像是班级讨论组**，两者是相辅相成的。学校公告栏代表的是权威发布，它告诉学生们，什么时候开学、什么时候考试、学校有哪些活动可以报名。但是不一定每个学生都看得到这些通知，学生和学校也很难通过公告栏进行深度交流。门店的个人微信群，就像是班级的讨论群，它是深度个性化的，可以将学校的公告事项转载，可以基于公告栏的政策加一些班级的特色注意事项，还可以再建一个分群特别关注某些学生。

对于企业来说，初期与客户建立连接关系的时候可以通过门店的个人微信群，但是后续也需要让这些人都关注企业的公众号，这样企业内部社群的目标才能更完整的实现。

14.5企业自建社群的运营

这里讨论的企业自建社群深度日常运营包含了论坛、社区、公众号、微博等社交平台的运营。

1. **每天该做的工作**

（1）发出短内容

企业作为自建社群的拥有者，必须保持社群的活跃度，所以每天发一篇短文是有必要的。发出的文章内最好有一些图片或是小视频，可以令粉丝印象比较深刻。

（2）引发讨论

这项工作可以由社群的负责人组织，由前面讲的社群金字塔结构当中的顶端组织层（5~10人的核心小组）的人来提出问题展开讨论。如果参与讨论的成员不多，可以安排一些组织层或其他活跃用户来回答问题，活跃气氛，再来吸引其他粉丝的加入。讨论的内容应该与企业相关，或是以外部事件作为引线，激发社群内的成员加入讨论。例如假设你是一个游戏公司，你可以在群里提出一款国外最近上市的游戏，让社群成员围绕着新产品表达意见。讨论时提出的问题，最好不要有直接的答案，以开放式答案为好。

（3）回答问题

如果群内有一般用户提出问题，最好能在当天做出回答，而且要鼓励粉丝主动提出问题，给社群一个自由讨论的氛围。

1. 每周该做的工作

每周至少发一篇比较有深度的内容，当然如果有时间发2~3篇也是可以的。发出时间最好是在一周的当中，例如周二、周四是比较好的时间，通常不要在周一、周五发长篇大论，大部分的人在这两天的心情都有较大波动，阅读长篇内容的积极性不高。

1. 每个月该做的工作

将自己在当月发出的内容做个整理，总结一下，让粉丝方便回看。也可以挑选一些比较好的内容，在外部媒体发布。

1. 每个季度该做的工作

举办线下活动，可以找相关领域的大咖进行经验分享，与积极参与活动的粉丝进行线下互动。

14.6门店个人微信群的运营

个人微信群近年来得到许多企业的关注，特别是个人微信群结合微商城的模式可以让很多用户通过微信平台做更进一步的深化。有些人提出一人一店的做法，通常针对的

是没有门店的企业，总部发起聚集粉丝、再行裂变的行为。通过微信群将粉丝分级管理，最上层是由企业负责创建微信群，招募第一层的粉丝，再由第一层的粉丝作为分会的代理人，在各地区负责运营当地的微信群。对于有地区门店的企业来说，建立微信群的模式最好还是依循地区门店体系，以O2O的形式拉粉建群。

微信群的经营比一般的社群更要花精神，有些在运营微信群方面经验不足的企业可以请专人来支持。有一些人提出一个新名词叫做“社群运营师”，就是指对微信社群运营有良好经验、具备一定的微信社群运营技巧的一群人。

到目前为止，学术界对于微信社群的研究还比较有限，我们通过研究一些全球知名的、维系数十年的成功社群的运营模式，总结出了这些组织一些共同的特性，对于运营微信社群有一定的指导作用。这些社群一般都由五个基本要素组成，如图14-6所示。

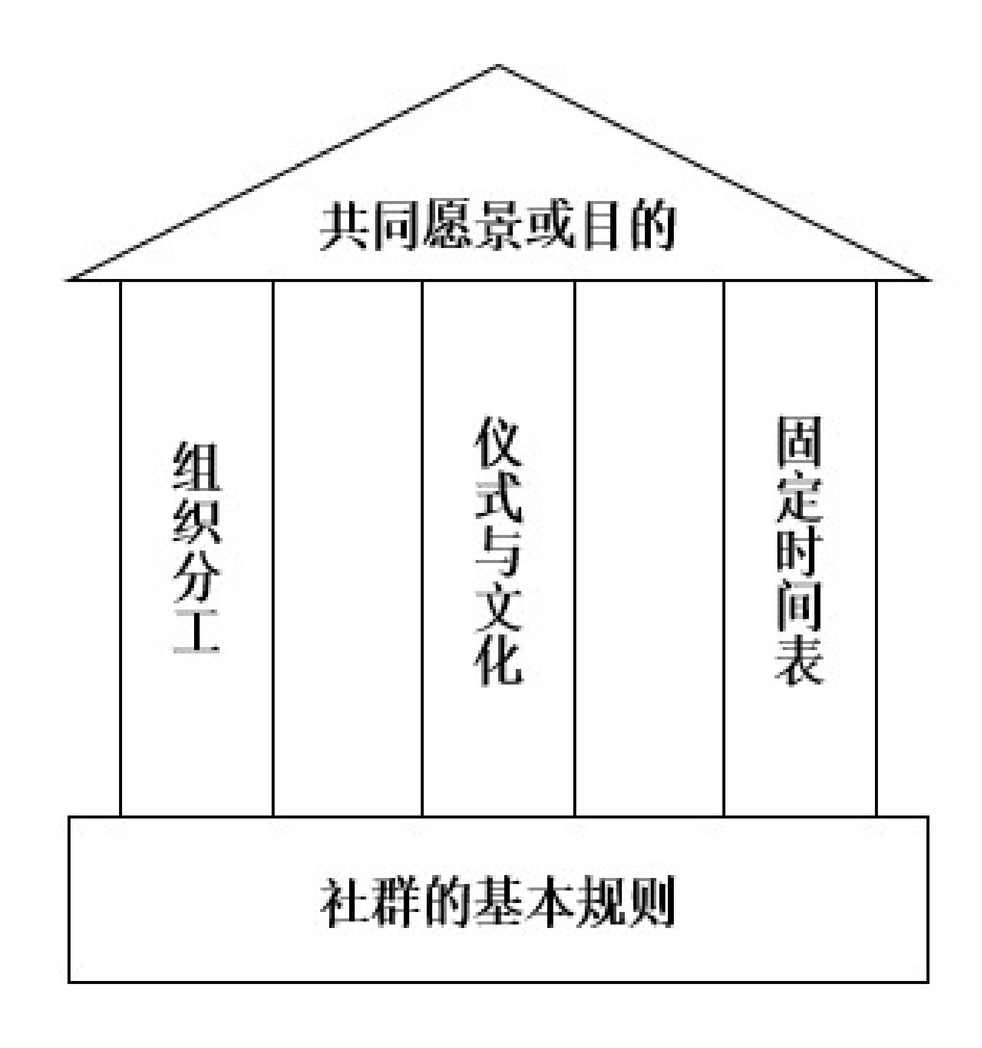


图14-9 微信社群运营的五大基本要素

1. **共同愿景或目的**

我们在前面曾经讨论过，对于社群来说，能够吸引一群人聚拢在一起，达成共同的需求或目的是很重要的。因为社群是非正式组织，社群主对于所有成员并没有直接的命令权，所以不能用管理正式组织的任务、命令来管理社群。只能用共同的理想、共同的目标或是远景来把群体凝聚在一起。例如哈雷骑士俱乐部，即使你是哈雷摩托车公司的CEO，你也不可能对这些骑士下达命令，要求他们来开会或是参与活动，只能用共同的爱好、热情来组织群众加入活动。慈善机构是以爱心传播作为共同愿景，不同的宗教团体也是用不同的愿景来吸引教众保持对社群的热情。

1. **社群的基本规则**

社群的群主虽然没有命令权，可是仍然有一定的权力把不守规矩的成员给移除，在建立社群的初期，群主就应该让成员明确参加社群应该遵守的基本规则。例如我们成立的竟象商学院微信社群就要求社群里面的言论不得违背公序良俗、不得违背国家法律法规、不能发表色情内容或者与社群内其他成员无关的个人广告内容，违者予以警告或清除出群。社群的基本规则必须严格执行，否则一个人在群里面发表不当言论会给其他成员带来困扰，甚至导致社群被查封，可就是“一颗老鼠屎坏了一锅粥”。

1. **组织分工**

我们在本章最前面介绍了社群成员的金字塔结构，一个微信社群也应该由有类似的结构组成。但是因为每个微信群都有人数限制（不多于500人），所以微信群的粉丝数量会比较少，但是群内有1~2个精神领袖、5~7个组织层的人员作为活动的策划与推动小组，还是必须的。因为这种社群往往不是正式组织，所以在开展社群活动的时候有如下建议：

- 由组织层的几个人轮流担任微信群的主持人，这样可以减轻个人负担，同时让每个人都有机会奉献、学习，以后这些人也会更乐意积极配合其他的轮值主持人。这些人如果是企业的深度粉丝，那么活动效果就更好了。
- 每一位主持人，必须在任内组织一些聚会活动，这样可以保证社群的一定活跃度。
- 在每次开展群内讨论时，需要提前对群内的组织层人员进行分工，包括首先发言者、积极配合参与讨论者等角色，通过不同角色的配合来激发社群的活跃度。首先

发言者是提出议题的人，通常就是社群的主要管理成员，就是社群金字塔结构中顶层的那5~10个主要成员或发起人，他们轮流在不同时间发起议题展开讨论。在讨论初期，当广大群体保持静默的时候，就需要积极配合参与讨论者进行“火力支援”，发言回答或是呼应首先发言者提出的议题。

- 有一些社群内还可以执行“老人帮扶新人”的制度，每加入一个新人，都安排一位有经验的社群成员带领，让新成员熟悉社群的文化、规则、活动时间以及参加活动时该注意的事项。此外还要确保每次活动新人都会参加。

- 一旦发现新人的状态出现异常，例如某个新人有流失的倾向，还需要有经验的社员积极地与新人聊天、解答疑惑，表现关怀，以帮助新人解决问题。

1. 仪式与文化

仪式与文化是一个社群的精神所在，是一个非常重要的事项，尤其是对于非盈利社团组织来说，这两点更为重要。例如有一些社群会组织每周一次的社员聚会，聚会开始都要唱会歌，而且都会有固定的议程，例如活动总结、计划活动说明、财务状况说明等。会上首先由会长发言，之后再由几位干事发言，这些都是社群的仪式。而社群的文化就主要表现在成员之间的称呼上，例如很多社群的成员之间以同学、师兄弟作为彼此的称呼，而不是直呼其名或是以某某总、某某董为称呼，这样会一下子拉近成员之间的距离。

1. 固定时间表

通过观察我们发现，这些能够维系很久的社群都有固定时间表，例如前面说的每周聚会，每月聚会等。固定时间表有助于成员提前规划时间参加社群活动。

14.7本章小结

本章主要讨论社群的建立、运营，我们首先讨论了社群的结构、强关系与弱关系的概念，以及如何测量关系的强弱，接着我们提出了一个稳定的社群结构金字塔，必须要有偶像级的“教主”、组织层、积极粉丝层以及一般会员。人们加入社群主要是四种动机，分别是自我定位、社交需求、接近偶像、学习成长。

另外，我们以养鱼和打鱼作为基本逻辑，讨论了社群的分类以及企业内外的社群平台如何整合和联系。最后，我们介绍了企业内部的社群平台以及微信群运营的相关内

容。对于微信群的运营，相关人员需要不断反复操作练习，才会逐步熟悉掌握技巧，微信群的效果才会逐渐彰显。

第5部分 从营销到交易平台的整合

在开始本书的第5部分之前，我们再来回顾一下这本书前面讲的内容。

第1部分论述了从20世纪60年代到今天，营销思维与方法随着商业环境的变迁是如何迭代的。阐述了后互联网时代以数人头为核心的商业范式，从而得出私域流量是未来的大势所趋的战略思维。我们提出营销5.0的重点是经营私域流量，就是“深化与整合的客户关系管理方法”，并且提出了本书的总体框架 CIDR 模型。

第2部分从数人头的商业范式出发，深入说明CIDR模型当中涉及数人头的三个主要维度，分别是会员制度、客户联系管理以及大数据在客户关系管理上的应用。

第3部分延续CIDR模型的介绍，将视角放在客户的接触以及辨识上，论述移动技术以及AI是怎样帮助企业分辨来客，并且说明了移动技术带动的六种客户联系的触发机制。

第4部分则是侧重目前极为重要的社交媒体营销，讨论如何拉新以及深化客户关系。我们提出了社交媒体营销的框架——一个中心与四个要项。一个中心是以客户为中心，四个要项分别是社群思维、场景思维、内容思维与社群运营。

本书的第1部分作为整本书观念的框架介绍，第2~4部分分别深入讨论了个别营销方法论，第5部分则又回到整合，我们将先从交易平台的选择谈起，再论述营销与交易流程的整合。

第15章 从微店、微商城、到微分销与城市合伙人

移动电商逐渐取代传统电商成为电商平台的主流后，移动电商本身也开始在不同平台裂变发展。在国内，移动电商主要基于两大平台发展，第一种是第三方的APP， 第二种是基于微信平台发展出来的微信商城。这两个平台的发展一直壁垒分明，微信依靠着自身巨大的用户群体以及流量，企图从社交领域不断地向商业领域迈进，而一些第三方APP以阿里系为核心，从PC交易平台出发逐步走向移动平台，为了防堵腾讯势力的发展，阿里系的相关企业或是平台将微信隔绝在外，以更为开放的APP作为基础，完成交易。这个说法并不是空穴

来风，我们看看短视频平台就会发现，抖音只能与淘宝对接，不接受其他交易平台的对接。

因为两个互联网巨兽的争霸与相互隔绝，使得企业在平台选择时需要更完整的考虑，怎么样才能使得营销与交易过程达到无缝对接，让用户体验最佳化，从而防止这个过程中的无效率流失。

本章我们抛开整合的问题，先来看看移动交易平台的发展。由于独立APP交易平台的发展需要企业大量的投资，而且用户下载又耗时间，所以除非企业有一定实力，否则使用独立APP交易平台还不是企业最佳的选择。目前市场上中小企业更青睐的是基于“微”原则下发展出来的交易平台，“微”平台主要包含了早期的微商以及后来迭代出来的微店以及微商城。

15.1微商——基于社交纽带的无店铺销售

对微商的定义目前并不统一，一些学者提出，广义上来说，**基于移动互联网，借助社交软件为工具，以人为中心，以社交为纽带的商业模式**都可以称为微商。这个定义实际上包含了微店、微商城等各种模式。它的关键在于“移动”以及“社交纽带”这两个前提。至于是使用哪种移动社交软件，并没有限制，在世界的其他国家可能有人用What’s app或是Line，在中国普遍使用的就是微信。很多人认为微商是基于微信朋友圈的交易模式，这个说法是不完全正确的。另外还有很多人讲到微商就觉得是传销，其实两者还是有很大的差距。

微商是以个人在朋友圈发出商品内容作为基础，当朋友圈里面的人对商品有兴趣的时候，就会向这位卖家朋友提出咨询，双方谈拢后，买家汇款给卖家，卖家安排发货，这就是原始的微商模型。

有人把微商的定义扩大，认为微商就是微小的个体经营模式，不见得只在朋友圈发布商品信息，它也包含了通过QQ、微博等平台进行商品宣传的经营模式。也有人把微商的定义再放大，认为只要是通过移动互联网技术来做生意就是微商。

不管对微商的定义如何有争议，我们认为微商具有三个特色：

- 利用移动互联网作为基础。

- 小规模或是个人的生意。
- 利用社交平台作为主要宣传渠道。

所以无论是通过微信、QQ还是微博进行的商业活动，都可以称为是微商。

微商的经营者从属性上讲不见得一定是个人，也有可能是小企业、个体户，所以我们也可以将微商的商业模式区分为类似电商的两大类，一个是B2C，另一个是C2C。 B2C的微商一般是由厂家、品牌商通过公众号来进行宣传、推广，而C2C的微商则是个人行为，所以更多的是通过个人朋友圈做宣传。

不管是B2C还是C2C的微商商业模式，它们在全球范围内都增长迅速，在国内的增长更是不在话下。2019年1月1日，《中华人民共和国电子商务法》正式实施，微商也被纳入电商经营者之列，自此开始对微商买卖双方有了法律上的约束。根据《2016—2020年中国微商行业全景调研与发展战略研究报告》统计，截至2016年底微商从业者已经达到3000万人，微商的销售额已经达到5000亿，2017年微商的销售额持续增长达到8600亿，在2018年已经突破万亿级别。调查显示，微商的销售品类以美妆、针织、母婴、大健康、农特产品为主。

微商可以说是 “电商个人化”的代名词，强调的是朋友圈的推广力量，它的优势就是无开设成本，在微商的定义里，并不一定有“网店”存在，更无需库存、物流等厚重的大后方。理论上只要有朋友圈，每个人都可以成为微商。

15.2微店——基于朋友圈推广的有店铺电商

随着移动技术及其应用的发展，移动电商不仅仅便利了消费者，满足了消费者通过手机购物的需求，同时也便利了商家，让商家能够在手机端进行商品管理。更重要的是，因为移动电商的“微”化，企业可以通过电商平台发动个人的积极性，让个人用户成为企业的分销商，因此移动电商非常重视客户生态链的搭建，其中包含了供应商、分销商、消费者、物流服务商。随着移动环境的不断发展，又发展出了微店与微商城两大不同的商业平台。

1. **什么是微店**

目前缺乏对微店的统一定义，有些人认为它就是微商的开店模式。个人移动电商平台的概念最早开始于2013年末。2014年1月，电商导购APP “口袋购物”推出微店，这是微店的里程碑式的开端。“口袋购物”推出的微店是基于APP的电商平台，让小商家与个人都能够轻易地在移动平台开店。

2014年5月，腾讯微信公众平台推出“微信小店”，基于微信强大的影响力，使得很多人误以为微店是微信的专属名词（严格来说微信小店应该归类于微商城）。事实上，现有的微店平台不止微信一家。2014年10月京东拍拍微店推出，并与京东系统打通。淘宝微店也在差不多时间启动，可以让淘宝商家把淘宝店开放到微信公众号上。2015年以后，大量微店软件平台陆续出现，例如微盟的萌店、商派、易米、金元宝微店、威盟等。

从商业模式角度看，微店可以分为以商家为主的B2C模式（例如京东微店）和以个体商家为主的C2C模式。从功能角度看，微店也可以分为两种。一种是平台型微店，例如京东拍拍微店、淘宝微店、口袋购物微店等；另外一种是以服务为主的微店，例如微盟、京东拍档以及各大电商平台推出的微店，这些电商希望借助微信的力量，补强电商板块向移动平台与社交发展的趋势。

微店最大的优势就是创业成本低，人人可以开店，人人可以创业。基于这些APP平台，卖家可以自主上传、下架商品，对商品进行分类管理，并利用系统提供的促销工具展开多种手段的促销，买家则可以任意浏览所有的商品信息，同时进行购买、支付等。

1. 微店的分类

（1）企业专属的微店平台

这类平台大多是由拥有产品研发、生产、销售、售后能力的较大型企业经营，他们开设微店的目的就是服务自己商品的销售。有的平台也对外开放，但对经营范围做了明确限制，店主必须经营平台所提供的配套产品或服务，如海尔顺逛微店，国美、苏宁的微店也属于这种类型。

海尔顺逛就是海尔为它的经销商以及希望经营海尔产品的广大个人用户所建立的，目前已有数万的商家在上面做生意，他们卖的商品都是由海尔为卖家准备的。过去经销商或是个人卖家在淘宝开店的时候需要品牌商授权，还要自

行准备商品的介绍文案，海尔顺逛微店为了鼓励经销商利用这个平台开店，设置了非常简便的开店操作。卖家只要通过简单操作，就可以在顺逛开设属于自己的店，实现了“一键开店”。同时店铺的商品也直接从海尔准备好的商品库中选择，卖家不需要准备库存，也不需要找物流商打包、发货，所有的事情全部由海尔在后台包办，卖家做的主要工作就是推广，把商品链接发送给朋友。消费者付费购买商品后，海尔作为平台安排发货，再跟卖方结算。

这种微店平台虽然操作方便，但是它只能销售平台提供的那些品牌的产品，不允许上传其他商品，所以卖方即使有货源也不能在这平台上销售。鉴于这样的情况，又出现了第二种微店——第三方开放式的微店平台。

（2）第三方开放式的微店平台

这类平台以提供店铺经营、推广服务为主，由于平台没有产品的前后端能力，店主经营范围较广，只要不是违反国家规定或是平台明令禁止的产品都可以在平台上销售，店主完全可以按照自己的资源决定卖什么产品。微信小店、京东微店、口袋购物微店等都属于这个类型。

这种第三方平台允许有商品的卖家把商品介绍内容编写好，然后在平台店内发布，其他有兴趣的人可以直接拿这些商品来开店，由原来的商家处理物流的工作。不过如果你不打算利用平台卖家提供的商品，就需要自行处理商品编辑、上架、库存管理、发货等工作。

1. 微店的营销方式

微店的营销方式相对比较简单，以分享和直接推送为主，卖家将商品、促销信息、软文等直接分享在社交平台上，推送给微信好友、QQ好友等。卖家也可以自行设置一些促销活动，如优惠券、打折券之类的，也是以推送的方式发布出去。

商品内容分享是微店营销的主要方式，现在大部分微店都实现了全渠道分享。店铺可与微信、微博、邮箱、QQ等社交平台相连接，卖家只要在商品清单上选择，就可以实现一键分享。朋友圈是运用最多的分享平台，很多商家都喜欢在朋友圈发布商品图片，以达到引流的目的。为了让卖家看起来更专业，许多微店平台提供了精美的海报图案制作功能来替微店销售引流。例如，一些微

店平台就提供了一种新的工具——商品二维码海报（在商品管理中找到想要分享的商品，选择二维码海报，就可以生成二维码海报）来帮助卖家推广宣传。

15.3微商城——基于公众号推广的电商

1. 什么是微商城

前面讲的微店是一个第三方的APP，商家的店都开在这个APP上，商家需要APP才能运营店铺，消费者也需要下载这个APP才能购物。**微商城则是基于微信公众号服务平台的店**，它的流量入口主要就是微信公众号，不需要通过其他APP来登录。

微店的推广方式主要是通过朋友圈宣传推广，开发新客户比较难，也比较难维系客户粘度。因为店主需要在朋友圈内发出推广内容，会让人觉得这个人和你交朋友就是为了卖东西给你，所以也常常受到抵触。而微商城一般是通过公众号推广聚集粉丝，回头客比较多。但是由于微商城是基于微信公众号开发的，所以在微商城的商品在其他社交平台的推广，就无法像微店那么有弹性了。

在基于社交的移动电商领域，微商城是基于微信公众号发展出来的社会化电子商务系统，可以帮助商家发布商品到微信，在微信中进行自己的商城网站建设。一般来说，微商城可以分为两大类，一种是由第三方开发的服务软件，例如口袋通，另外一种是由微信自己开发的服务软件，例如微信小店。

1. 微商城案例

（1）口袋通

最早的微商城通常是基于微信、由第三方开发的服务软件，帮助商家在微信上搭建商城，提供店铺、商品、订单、物流、消息、客户管理等功能模块。口袋通就是这样的服务软件，它从HTML5的首页定制模板，到图文信息的素材分类、编辑，甚至到微支付闭环都完成了，而且几乎都是自助模式，还兼容了微博的运营接口。

（2）微信小店

微信小店基于微信支付并通过公众号售卖商品，严格地说，它就是服务公众号里的一个插件，可以实现开店、添加商品、商品管理、货架管理、订单管理、客户关系维护、客户服务等功能。卖家无需任何技术开发，就可以实现商城的开店与运营。对于卖家来说，需要满足以下要求来开店：卖家必须为企业；必须是经过微信认证的服务号；卖家需要申请微信支付权限，审核通过后还需要缴纳2万元保证金。

微信小店的最大优点是简单易操作，流量入口单一，只要关注服务号即可。但是也有一些缺点，例如货架板块少、页面无法自行设计，展示过于单一，而且营销工具较为有限，比较适合个人或是个体企业操作。

腾讯虽然是互联网的巨人，但是腾讯的强项毕竟在社交不在电商，更何况以腾讯单独一家企业的力量来开发电商的应用，结果当然比不上结合市场上更有经验的大量软件公司一起推动微信平台上的电商应用。所以微信小店的功能较弱是可以理解的，从战略角度来看，微信小店的意义在于抛砖引玉，告诉其他软件公司未来电商平台的一种发展思路。也就是基于微信小店的出现，在微信平台上陆续出现了更多的第三方软件开发的服务软件。

（3）微盟旺铺

微盟旺铺是国内领先的微商城服务平台之一，致力于为企业提供基于微信的一站式微商城构建和优化服务。其主要功能是针对微信公众号提供与众不同的、有针对性的营销推广服务。服务范围包括实现线上线下的互通（O2O）、社会化客户关系管理、移动电商等综合类业务。通过微盟旺铺平台，商家可以实现店铺装修、商品管理、订单管理、运费管理、营销管理、支付管理及微信帮购等功能。

（4）有赞

有赞是一个商家服务公司，主要帮助商家进行网上开店、社交营销、提高留存复购，拓展全渠道新零售业务。企业只要将有赞账号绑定微信公众号平台，就可以把店铺经营到微信上；还可以向粉丝推送活动通告、上新通知，与粉丝直接交流、沟通。粉丝也可以直接通过微信公众平台进入店铺，浏览商品，并完成最终的购买。

1. 微商城与微店的差异

（1）基础平台的不同

微店是利用各种第三方APP开设的手机店面（手机开店APP），商家开店需要先下载APP，借用这个APP方能运作店铺，消费者在购物时也需要下载该APP；微商城是直接依托微信公众平台而建立的，所以有些人称之为“微信商城”，微商城不需要第三方APP，无需下载任何辅助软件，只需要商家绑定公众账号、消费者关注该公众号即可。

（2）推广模式的不同

微店的推广普遍依赖于分享、发链接等方式，这样做效果比较差，客户黏性也相对较低，因为这些推送往往会对他人形成一定的“骚扰”的感觉；而微商城是通过公众号的信息共享进行传播，不需要给别人发送各种链接，自然也不会影响到别人的朋友圈。

15.4微店与微商城的分销激励机制设计

1. 微商分销的基本思路——从车拉万马升级为万马拉车

在构建商业模式的时候通常有两种不同的推动业绩的思维模式，一种叫做“车拉万马”，就是企业靠一己之力把流量引过来完成商品的销售；另外一种叫做“万马拉车”，就是企业把平台搭建好，把激励机制做好之后，吸引一大群卖家到平台，他们都想做生意又有流量（朋友圈），企业依靠这些卖家的力量来拉动销售。显然相比“车拉万马”，“万马拉车”是省力高效的商业模式。

传统的电商主要依靠的是大量投放广告砸出来的流量以及低价吸引购买的转化，这种靠一己之力拉动整个市场消费的模式，就是典型的“车拉万马”，在这种情况下，企业的投入巨大、面临的风险也巨大。京东、淘宝的商业模式都属于车拉万马，它们出现在互联网的初期，当时的竞争少、流量成本低，所以这种商业模式成就了这几个大型平台。而今天流量成本高涨，再想要靠一己之力打造一个巨大流量，几乎是不太可能的事。近几年出现的大型平台基本都是依靠“万马拉车”的商业模式，其中最典型的就是拼多多，它通过团购、砍

价模式，让消费者动员朋友圈的力量帮平台引流，所以拼多多近几年的增长速度就远远超越淘宝与京东。

微店与微商城在最近几年受到企业重视的主要原因就是社交媒体的力量带动了电商的另外一种增长模式。个别企业虽然可以靠营销活动在公众号与社群当中积累粉丝，但是效果毕竟有限，企业如果能够动员广大粉丝群一起推广，就可以形成“万马拉车”的机制。企业在经营的时候是应该选择“车拉万马”还是“万马拉车”？很显然，形成了“万马拉车”的商业模式之后，企业的增长才会快速、轻松。

企业如何实现“万马拉车”的商业模式，很显然，企业必须使这一万匹马的方向一致，并且愿意投入精力帮助企业拉车。这时候企业就需要有一个好的经销政策以及平台机制，让这些粉丝愿意在他们的朋友圈里面帮企业推广。

无论是微店或是微商城，目前都具备一键开店功能，并且开店不需要支付费用，粉丝只要意识到开店成本低、有利可图，就会愿意投入精力为企业办事，帮助企业一层一层的推广，使得传播速度更快。

我有一位朋友是以生产销售本色纸起家的（一般卫生纸呈现白色，是因为加了漂白剂，本色纸就是没有加漂白剂的卫生纸，纸面颜色是竹芯的土黄色）。他就是从个人微信朋友圈、公众号的几百个朋友开始推广产品。几年时间下来，目前他已经有数千万的会员，产品也从单一的本色纸变成了多种环保商品，该公司的年营业额超过10亿元人民币，销售竹浆纸巾超过6.6亿包。当中大部分的销售都是通过会员转推荐的分销模式完成的。这家企业的成功，除了对产品质量的严格要求以外，社交媒体以及微商城模式更是关键因素。

1. 分销模式的成功要件

商品：商品应该有独特性或是稀有性。如果是消费者到门店或淘宝就买得到的普通商品，那么分销商的渠道就失去特色了。另外为了避免渠道冲突，普通的大众消费品会执行公开的建议零售价策略，这样微商卖家的利润空间小，也就失去了推广产品的兴趣了；商品产品成本利润结构要好。微商分销基本没有门店或是渠道成本，营销费用基本上都花在对分销商的激励上，如果商品毛利太低，就很难给分销商足够的激励。

机制：机制就是对于每一层级分销商的激励，企业进行微商分销的时候需要有一个明确并且完善的机制，既能保持分层销售体系的健康发展，又不会导致订单的扭曲（后面会说明订单扭曲的产生以及预防）。

平台：平台的功能必须简单好用，容易进行跨平台分享、也能够立即查看各层级的个人订单与奖金情况。

运营：要有足够的推广支持，例如不断地有故事题材发布。

1. **激励机制**

企业要做到万马拉车，除了商品本身质量要好之外，对经销商的激励机制更是重要基础。企业这种会员体系的设计与一般B2C的会员体系不太一样，一般的会员体系是企业对消费者购买商品给予积分奖励，这种激励只是对消费者的答谢，奖励的比例不需要太高。而分销型的会员体系为了达到万马拉车的效果，在设计的时候则需要考虑多个因素。

（1）入会条件

大部分企业的入会条件是必须有第一次购买才可以成为分销会员，成为分销会员之后才有开发下线客户的权利。

（2）会员等级

分级标准：会员等级设计一般根据某个会员的下线客户人数或是总销售金额（自购+下线客户的合计购买金额）来确定，也有些企业的等级设计是同时考虑这两个因素，不同等级的会员应该享受不同的价格折扣。

会员的升降级：为了激励会员不断努力，企业会在会员等级设计中制定详细的会员升降级标准，通常是以过去某一段时间的指标达成率作为核算标准。会员完成一定的指标可以获得等级提升，反之则被降级。

其他责任：因为返利或其他权利不同，不同的会员等级的责任也不相同，例如某些企业建立城市代理商或是合伙人机制，会员达到了这个等级可以获得比其他人都高的返利比率，但是他们需要负责举办地区线下见面会或是沙龙，并承担场地费以及安排地区的培训。

（3）推荐购买提成

根据我国《直销管理条例》的规定，直销的层级不得超过三层。也就是说，如果甲推荐了乙，乙推荐了丙，丙又推荐了丁，从经销结构来说，甲就是第一层、乙就是第二层、丙是第三层、丁是第四层。所以甲只能通过乙和丙的购买得到佣金，到了丁这一层的销售就不能再与甲发生分润的关系。

以上面的经销结构为例，各个层级在推荐购物的时候获得的提成也是不同的，如果甲推荐乙购物，甲获得的购物提成较高，如果甲推荐丙购物，则获得的提成较低，这样才能体现出分层结构的利益与优势，并且激发每个人在开发第一层会员的同时，也愿意支持他的直接下线再往下开发第二层会员。另外，乙推荐丙购物的时候，甲也可以获得一定的分润，但是应该比乙获得的分润低，否则会出现老人坐享其成的问题，对于新会员的心理反应也比较差。而且如果两级都给太多返利，就会影响企业的最终利润结构。

另外提成比例必须保持企业与经销商之间的利益平衡。如果分润比例太高，对企业的利润损伤较大，企业很难获利，对企业发展不利；如果分润比例太低，则会员缺乏推荐的积极性，那么这个渠道很难活跃。每个行业的利润结构不同，因此具体的分润比例需要结合企业实际来制定，利润结构丰厚的企业当然可以给出较高比例的分润。另外商品销售的难易度也对分润比例的设定有所影响，有的商品具有较高的知名度，这时渠道分润比例即使不高，也会有分销商乐于销售，如果商品的知名度低或是很难销售，这时企业自然要提高分润比例，否则就没有太多人愿意帮企业推荐了。

（4）个人购买折扣

为了避免会员操作订单（**订单操控或订单扭曲**），每个级别会员的商品购买折扣应当与他在分层里面得到的最大返利一致。例如一个商品定价100元，甲推荐下级第一层会员乙购买商品得到的返利是定价的10%，推荐下级第二层会员丙购买商品得到的返利是定价的5%，那么甲自己购买商品的折扣应该就是15%。如果折扣不一致，订单可能就会出现不正常的流动。例如，如果甲自己购买商品的折扣是10%，那么当甲需要用这个商品的时候，他可以用自己的账户以90元价格购买商品，也可以要求丙代为下单，丙以90元的价格代替甲向公司购买了商品，因为有渠道分润制度，这时甲能得到5元分润，乙能得到10元分润，甲乙丙相熟，甲就可以要求乙把10元分润还给自己。这样通过丙代甲购买，甲的实际购买成本就是90-5-10=75元。这样当甲有购物需求时，他就不会用自己的账户购买，而是找他的下线代购，这时甲的订单就会消失了。由于甲

乙丙三人相互认识，这种情况就很容易发生。相反的，如果甲自己的购买价格比返利低，这时候订单就会流到甲，甲将成为超级代购，这样分销体系就毁了。

- **案例**

假设有甲乙丙丁四个人，甲是原始会员，乙是甲的下一层会员，丙是乙的下游，丁是最后一层会员。公司分级的分润机制是，会员下级第一层购买时，上一级分润商品定价的10%，下级第二级购买时分润商品定价的5%。

乙以100元原价购买某商品后，甲可分润商品定价的10%（10元），企业的总分润成本是10%。丙是乙的下游，丙以100元原价购买某商品后。乙可以分润商品定价的10%（10元），甲可以分润商品定价的5%（5元），企业的总分润成本是15%。丁是丙的下游，丁以100元原价购买某商品后，丙分润商品定价的10%（10元），乙分润商品定价的5%（5元），甲是向上的第三层不得分润，企业的总分润成本是15%。这个案例的分层级分润（未加入会员等级分润）结构如图15-2所示。

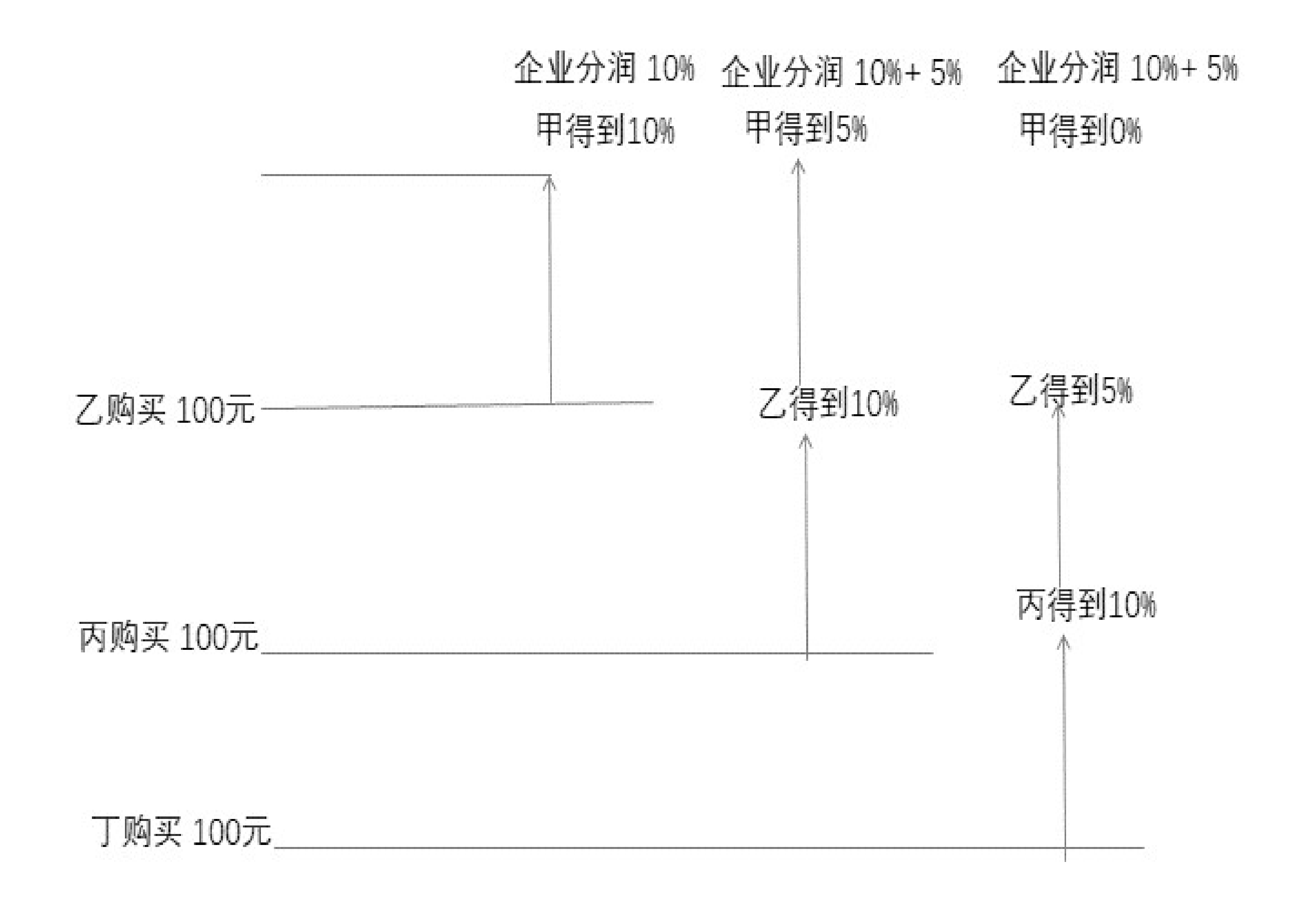


图15-2分层级分润（未加入会员等级分润）

我们再从利润结构角度检视一下这样的分层级分润是否会发生订单操控的问题。前面我们说到，为了避免订单操控问题，一个会员自己购买商品的价格折扣，必须和他在层级分润当中得到最大的分润的优惠价格一致。

甲在这个体系当中，他能得到最大的分润率是10%，所以甲自行购买时的折扣也应该是9折。如果他通过乙购买商品，商品支出100元，甲可以分得10元，相当于甲的购买价格是90元，这时甲的直接购买价格也是90元，就不会发生订单操控。如果甲的直接购买折扣是85折，这时他推荐乙购买商品获得的返利只有10元，这时就可能发生甲替乙代购情况，甲可以额外获得5元的优惠，此时甲就不会让乙直接提交订单，这样就不利于分销裂变渠道生成。相反的，如果甲的直接购买折扣是95折，这时甲自己需要这个商品的时候，他也不会自己购买，而会让乙代购，这时企业就多损失5%的利润。所以，甲的直购价格要等于他在分润结构当中的最大分润率，这样渠道就不会产生订单扭曲了。

（5）分层级分润+会员等级分润

在前面的案例中，我们没有区分会员价或是非会员价，现在我们假设再加上一个条件是会员等级分润，就是不同等级会员可以有不同的折扣来购买商品，所以除了下两级分润以外，企业的成本还要再加上按照会员个人的身份等级给予的折扣。

我们假设甲是金牌会员（会员等级分润5%），乙是白金会员（会员等级分润7%），丙是一般会员（会员等级分润3%），丁还不是会员，所以没有折扣。加上这个条件以后，上面的分润结构就发生变化，如图15-3所示。个人的分润等于分层级分润加上会员等级分润（即图中括号内的部分），企业的分润成本也随之上升。

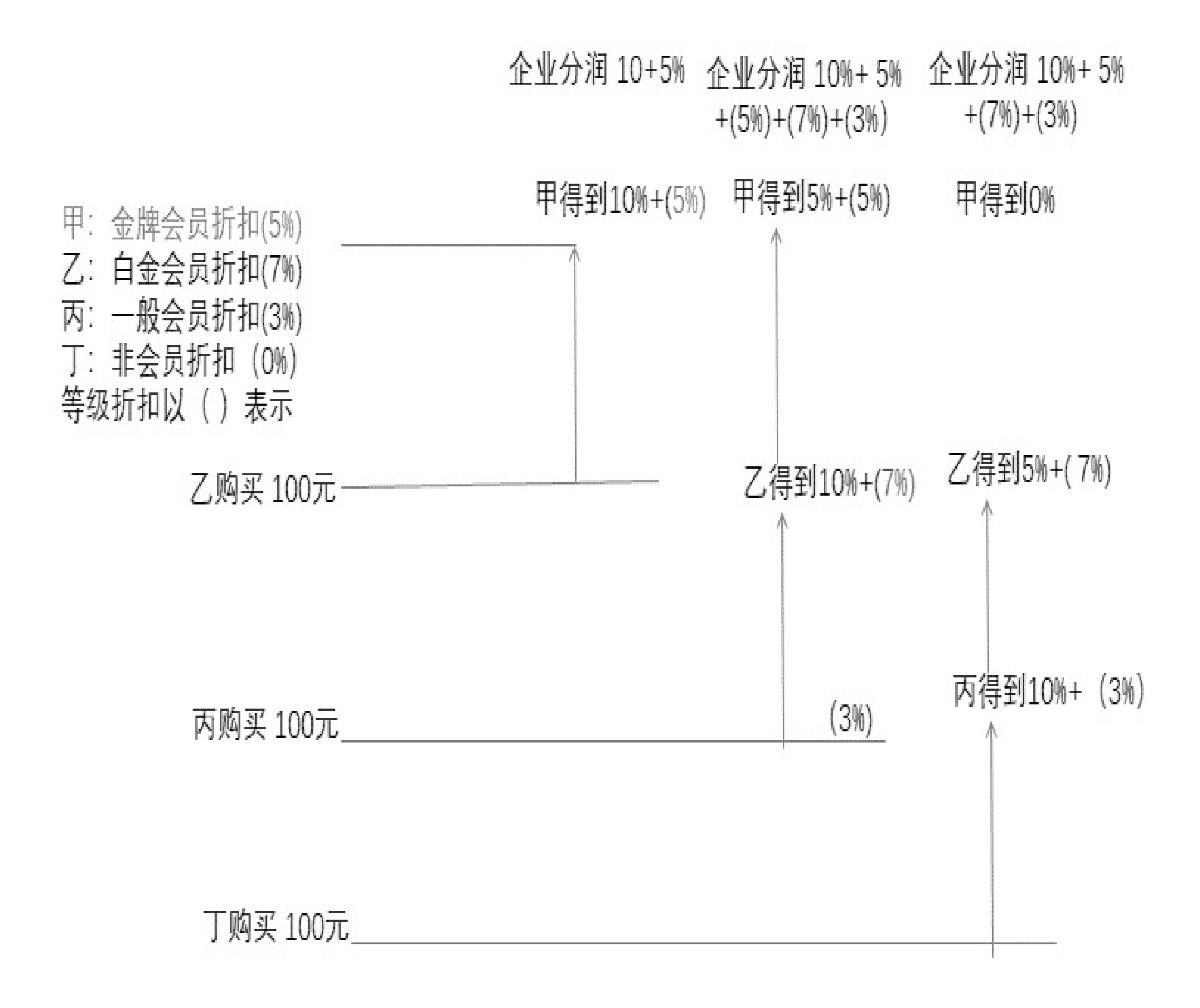


图15-3分层级分润+会员等级分润

15.5城市代理商

为了加强地区或城市发展，企业往往需要在当地建立自己的团队，但是建立团队的固定成本较高，不利于区域的扩展，这时就可以考虑城市代理商，以一个地区作为授权，企业与城市代理商合作发展市场并进行分润。

企业引入城市代理商之后，可以利用城市代理商在当地既有的人脉网，加快并扩大地区覆盖能力。同时企业可以依照销售结果来支付成本，投入产出较容易控制，降低区域市场开发的固定成本。

过去企业将产品授权给区域代理商，这个模式行之已久，也是中国乃至全球企业的渠道经销标准模式。当企业对于国外市场或是企业常规渠道无法自行覆盖时，就会找一个合作对象，要求它支付代理费作为承诺业绩的保证，然后把这个区域市场交给合作方经营，企业除了在电视台做一些电视广告推广之外，其他的地面推广任务就全部交给这个代理商来完成。图像

在互联网环境下，城市代理商的角色也做了转变，因为有企业销售网站的存在，所以交易通常还是回到企业平台完成，城市代理基本上提供的是一些本地分销代理人的开发以及分销商的线下见面会。虽然说互联网是要做到去中间化，可是随着网上流量耗尽，营销人员又开始回到线下推广，尤其是社交媒体完全靠个人朋友圈的裂变，线下见面会就成了拉近朋友圈关系的重要途径。这时企业与城市代理商的关系，就成了企业提供产品、微商城以及内容，让这些城市代理商通过它们自己的社交关系来扩展层层的分销渠道。

这些城市代理商并不是直接从个别订单受惠，而是靠整个市场销售取得佣金。知识付费平台（例如樊登读书会）就非常好地利用了这种网络+线下渠道的混合模式，几乎覆盖了国内绝大多数的城市，而且以较低固定成本的模式保持各地区市场的热度，这种模式与互联网直接覆盖形成互补。

在中国建立这种混合机制还有另外一个原因，中国互联网直接覆盖的交易其实有70~80% 集中于北上广深四大城市，所以在中国互联网的城市覆盖并不是按照全国各地人口比例均匀分布的。互联网渠道更多聚焦在北上广深等四大城市，而互联网企业的城市代理商则可以帮助互联网企业快速下沉到四级、五级市场，这又是一种中国特色的商业模式。

城市代理商一般有分润的权力，但是他们通常也需要事先打款或预购商品券以保证业绩的达成。不同企业对城市代理商的责任规定不尽相同，企业可以按照自身行业的特性来制定城市代理商的责任。例如樊登读书会是一个知识付费平台，它们的渠道商经常需要邀请潜在客户参加分享会来获得上课的实际体验，而开设分享课就需要上课的场地。因为在同一个城市里，有多个小经销商，但是他们自身没有场地，也没有那么多客户来到线下课堂。这时城市代理商就需要代表公司，举办分享会，并且提供场地给同城的小代理商邀请他们的客户来参加讲座。

15.6本章小结

本章作为本书第5部分——营销与交易整合的开启章节，探讨了微商、微店、微商城的迭代发展以及这三种模式的异同。这三种模式都涉及到动员客户个人的社会关系，因此这些模式很自然地会触及分销体系当中的分润结构。我们也讨论了分润结构设计方法以及分销分润体系如何与会员体系整合，最后我们再延伸讨论了城市代理商这个传统的渠道模式在互联网时代的新任务。

第16章 从营销到交易平台的整合

本书的第1部分作为全书的开端，首先讲述了营销思维的迭代历程，并提出了“数人头”的商业范式下客户关系管理的深度整合CIDR模式。CIDR模式不仅仅强调多种营销渠道的整合，也强调数据应用的整合以及销售渠道的整合，最终是整体业务流程的整合，即私域流量的经营思维与框架。

在第2部分会员与大数据部分，我们循着CIDR模式的第一核心要点——以客户为中心，深入说明了会员体系的设计、客户联系机制以及大数据的应用。第3部分移动营销则是从客户在移动世界的特性谈起，从客户接触、辨识以及如何抓住营销机会的瞬间说明了六种移动营销的触发机会。第4部分从社交媒体营销与社群的角度深入探讨社群的形成机理，以及如何设计高效的内容对客户进行深度传播，并且探讨了社群运营的基本范式。

第5部分作为本书的收尾，又回到了整合的议题。在第15章，我们说明了新一代交易平台——微商、微店与微商城，企业需要在新一代交易平台上做出选择。接下来，本章要进一步讨论营销与交易平台整合的问题。在讨论营销与交易整合问题之前，我们先回顾一下营销的迭代，到底有哪些新的概念出现以及新旧概念如何整合在一起。

16.1营销的迭代与整合

在大多数营销4.0的著作里，营销整合强调的都是多种营销模式的整合。本书提出来的营销5.0是从更高的商业范式层次进行思考，所以在营销整合上也涉及更多的维度，我们应该考虑以下四个要点。

1. **营销渠道的迭代与整合——客户在哪，营销信息就在哪里出现**

在讲述营销迭代的概念时强调过，迭代并不是用新的去消灭老的。迭代如同动物的进化，是个去芜存青、适者生存的过程。恐龙体积庞大，不适宜新的世界，所以自然被淘汰了，但是鳄鱼之类的万年古兽却因为适应环境留存了下来。

同样的，我们说营销的迭代虽然从营销1.0时代的4P概念演变到营销3.0时代的4R概念，但是并不表示产品策略、定价策略、渠道策略、促销策略的基本思维应该被完全抛弃，只是为了适应新的市场环境，必须要有一些不同元素的注入，再重新组合或整合。新的市场环境是线上与线下的整合，尽管线上营销渠道的重要性日益凸显，但是传统的营销渠道仍然需要我们关注，除非所有人不再看电视、不再看报

纸、不再坐电梯，否则，在对客户进行营销推广时，仍然需要将旧的媒体与新的媒体综合使用。

在CIDR模型当中，我们提出客户接触点这个概念，客户接触点包含目标客户出现的在家、在店、在途三种场景。如果目标客户在家的时候选择看电视，那么企业的营销渠道就应该选择电视广告；如果目标客户在家的时候选择用iPad看电视剧，那么企业在营销的时候就应该考虑爱奇艺、优酷等视频媒体渠道；如果目标客户主要分布在写字楼，那么企业在宣传的时候就应该考虑办公楼区的电梯广告；如果目标客户正在家里使用电脑，那么企业就需要考虑在搜索引擎或者网页投放广告，例如百度的搜索、门户网站的条幅（Banner）广告等；如果客户不看电视也不用电脑，只看手机，这时就需要选择今日头条或其他目标群体使用的APP广告，或是社交媒体广告。这样才能更完整地进行客户覆盖。

基于篇幅限制，本书对于传统媒体以及逐渐减少的网络广告投放没有多谈，这不代表这些渠道应该被摒弃在企业的营销计划之外。客户在哪里，营销信息就应该在哪里出现。

1. 营销模式的迭代与整合——从洗脑灌输升级为体验与口碑

在营销1.0时代，营销模式是先有产品，后有营销，营销人员根据产品定位，决定要怎么说产品的故事。在营销2.0时代虽然是从客户的需求来决定产品功能，不过营销仍然强调品牌的信息传递，所以传统的营销其实就是要编造许多品牌故事，告诉消费者，企业的产品有多好、企业的产品能解决客户什么问题、企业的产品多适合这个客户。严格地说，传统的营销就是一个洗脑的过程。例如，“送礼就送脑白金”其实就是利用媒体铺天盖地地告诉消费者，送礼就送脑白金就是真理。

现代营销讲究的是体验。体验的来源主要有两种，第一种是消费者自己的亲身经历，例如家居店销售床垫，消费者只要试躺一下，就会立刻判断出床垫是否舒适，这就是消费者的亲身体验。但是还有很多情况是消费者在购买以前无法亲自尝试的，例如啤酒或是红酒在消费者亲自购买开瓶饮用以前，消费者是无法说出来饮用体验的。在这种情况下，就需要消费者获得体验的另外一种渠道，那就是消费者评论。

评论就是一种口碑，是现代消费者更相信的品牌推广模式。现代消费者不相信广告，但是他们更相信口碑。现代营销人员的主要工作之一就是要让产品评论能够尽量地展现在潜在客户面前，让他们对商品产生信心，进而购买。

1. **营销的数据迭代与整合——从无数据升级为精准数据**

传统的营销只有渠道的数据没有个人的数据，过去线下媒体或是电子媒体（例如电视）讲究媒体的受众分布状况，在哪些地区、大致是什么样的人口特性，例如中央电视台观众与卫视台观众在地区分布与属性上就不太相同。传统媒体关注的是媒体的订阅人数、收视率，所以只能知道大致的覆盖情况。电视台会告诉你一个广告在什么时段播出有多少人可能看得到，至于这些人是否真正看到了广告，谁也不清楚。

在互联网初期，门户网站能够提供的是总体注册用户数、流量来源的分布状况，而浏览用户的属性、不同深度页面的浏览量，乃至真实内容点击数，是否是有效点击都没有具体证明。所以基本上传统互联网与线下传统媒体能够提供的数据差异不大，此时的广告也是覆盖为主。

从谷歌开始，新一代的电商有比较精确的数据，它能够提供的数据包括企业投放的关键字是什么样的用户在搜索、用户在哪些地区，还可以计算出一个广告被多少个用户点击看过，但是对于个别用户的数据仍然是缺乏的。直到DSP（Demand site platform）的出现。DSP广告平台可以开始对个别客户进行精准的追踪，到了移动平台，企业可以随时掌握个别客户的行踪，更可以从自身的数据或是运营商那边获得个别用户的画像。大数据精准营销更是清楚掌握每一个客户的画像，包括这个客户是谁，买过什么东西，是否在网上浏览，是否最近到过门店等。所以从数据视角来看，媒体的迭代是从没有数据向有数据迭代，再向精准迭代。

1. **营销效果评估方法的迭代与整合——从CPM到CPS再到CLV**

在营销1.0时代因为缺乏个别客户的数据，所以传统营销的效果评估是以CPM（Cost Per Million，每一百万人的覆盖成本）作为营销有效性的指标。在互联网初期也是以CPM作为广告效果评估与媒体分配的标准。

发展到搜索营销之后，营销有效性的指标变成CPC（Cost Per Click），从字面上来说是每一个点击的成本，这个点击讲的是用户在广告平台上的点击，例如在谷歌、百度搜索结果条列的点击。另外一种指标是CPL（Cost per Leads），是指获得某些客户信息的成本，例如完成一个注册用户的成本是多少钱。还有一个指标是CPO（Cost Per Order），是指完成一个订单企业需要支付的价格。经过转化率

的计算，通过CPC与CPL也可以计算出这个媒体的CPO。而经过客单价的计算，通过CPO也可以得出CPS（Cost per Sales），也就是每一元销售需要支付的广告成本。这个成本加上毛利率的考量，就可以求得广告投放ROI（投资报酬率）。这些概念一直到营销4.0时代的多媒体整合营销都是适用的。

过去不管是CPM、CPC、CPL、还是CPS，讲的都是获客成本，但是在营销5.0的环境下，企业的商业范式是数人头，所以在营销上效果评估的方法又有了重大的转变。企业重视的不仅仅是计算一次性的引流、转化的获客成本，而提升为考虑企业的价值。企业的价值从何而来，就是从客户的价值来的，也就是指CLV（客户终身价值，Customer Life-time Value），甚至是从CLV再延伸出来的平台价值。

通过这种从CPS迭代到CLV的概念转变，我曾成功地说服新蛋网美国总部的董事长，把这家网站的中国区业务从销售停滞多年的状态转变为持续几年5~7倍增长，大幅增加了企业的价值。新蛋网在美国是独大的数码产品销售网站（数码产品销售量超过亚马逊），但是在中国的销售情况则多年停滞，主要原因就是美国总部在中国区也执行美国新蛋网的操作经验，按照中国区计划收入的固定比率来向中国新蛋网划拨市场费用。按照上一季度销售收入的百分比，来核算下一季度的市场费用。这样做导致一个恶性循环，那就是每当业务量上升、销售猛增的时候，销售数字可能在半个月就超过当月预算，此时市场费用也会与收入成比例增长。把市场费用设定为固定金额，市场费用就必然超过预算，为了不超预算，市场部门只好暂时停止市场活动，等到下个月再重新开始市场活动。中国新蛋网就因为这种预算管理模式，活活地被卡在那里，业绩每每都按预算数字封顶，几年来动弹不得。

当时企业的获客预算是35元，这是根据每个订单毛利40元推算出来的，这个35元就成了市场投放的紧箍咒。为了改变美国总部的想法，我们计算出了该网站客户平均每年购买次数是3.7次，也就是如果我们加大了广告投放，单纯从CPO角度来看，就会“做一单赔一单”，因为从单张订单的角度来看，为了取得这张订单，企业花的广告费超过企业在这张订单上能够赚到的钱。但是当我们从CLV角度来看，就会发现在客户第二次购物以后，企业就从这名客户身上获得利润了。用这个逻辑，我们提出客户每年的贡献是148元（40×3.7），改变了美国总部对中国广告投放效果的评估模式。当时公司董事长同意，只要维持住CPO与客户购买频次以及毛利率，在广告费用上就可以无限制投放，这样就脱开了市场预算的紧箍咒，使得公司业绩大幅上升。这就是以客户终身价值来评估以及分配市场预算的例子。

按照CPO来计算广告投放效果还有一个巨大的风险，就是吸引一大堆羊毛党。我们曾经也有过这样的经验，当时营销人员找了返利网做广告投放，返利网要求企

业要给他们的用户对折甚至更低的折扣才能在返利网平台投放广告。结果这个广告投放出去以后引来了巨大的流量，每日订单也翻了数倍，最初我还乐观地认为首单赔钱没关系，只要后面消费者复购时再赚回来就行了。为了慎重起见，我们跟踪了这些客户的复购行为，结果发现，从这类打折网站引流过来的客户复购率极低。从CPO角度来说或许这些打折网是CPO最低、最有效的渠道，可是如果把客户未来一年的消费加总计算，就会发现其实他们的客户贡献是最低的。所以企业千万不能再用单纯的CPO、CPS来评估广告绩效，一定要从CLV来计算，也就是需要把未来半年或一年企业能够从这位客户交易中赚的钱加总在一起，而不是把每笔订单的广告费高低作为标准，这样才能知道哪个渠道才是真正有效的渠道。

基于数人头的商业逻辑，CLV可以再加以延伸，成为另外一个最新的绩效评估方式，叫做**“平台价值”**。平台价值是以平台所聚拢的资源来计算的，这些资源主要是买方与卖方的数量以及用户活跃程度。例如滴滴打车等平台愿意做很大的补贴，即使初期赔钱也愿意投放大量折扣分享券的主要原因是有折扣券乘客就会选择这个平台来叫车，当乘客增加时就能吸引更多的司机到平台上，司机数量增加后，平台容易叫到车，服务质量就会更好。这时客户养成在这个平台叫车的习惯后，即使没有折扣，他们还是会来的。有了这些司机与乘客的数据，平台除了自身的业绩大幅提升之外，还有机会将这些数据与外部合作，在更多行业发挥影响力。试想以滴滴打车这么大量的客户群，有哪一家企业不想和他们合作，这就创造出了平台的价值。

16.2营销与销售过程的整合

在前面的每一个章节，我们将CIDR模式拆解、分块说明，接下来我们从实践的角度来应用CIDR模型，了解一下如何通过CIDR模型，为企业设计一个能够将营销与销售过程无缝隙整合的流程。

CIDR模型从客户接触点设计（contact）开始，将客户接触场景分为在店、在家、在途三种，分别以不同方式与客户沟通。并且主张利用新的移动互联网技术进行用户辨识（Identify），这时无论是否完成交易，企业都应该将每次与客户互动的过程记录下来，转为数据进行储存、积累，并做标签化处理。再通过分析，挖掘客户的机会与风险，然后将客户分级分群，进行打鱼以及养鱼的过程。打鱼是指获得新客，养鱼则是对新客进行深化，最后在适当时机进行反应（Reaction），完成营销的目的。

CIDR是概念模型，企业可以以它为基础，发展出适合不同企业的营销与销售流程。图16-1是我在为一家大型服务企业做咨询时，设计出来该企业的营销与销售过

程的整合蓝图。图中最左边的门店、会员APP、官网、外部合作、未交易会员、社交媒体（抖音、小红书）都是CIDR模型当中的接触点，这些接触点包含了品牌营销以及交易发生的场景。接下来我们再来看看，这个流程框架如何应用在品牌营销以及O2O促销推广活动中。

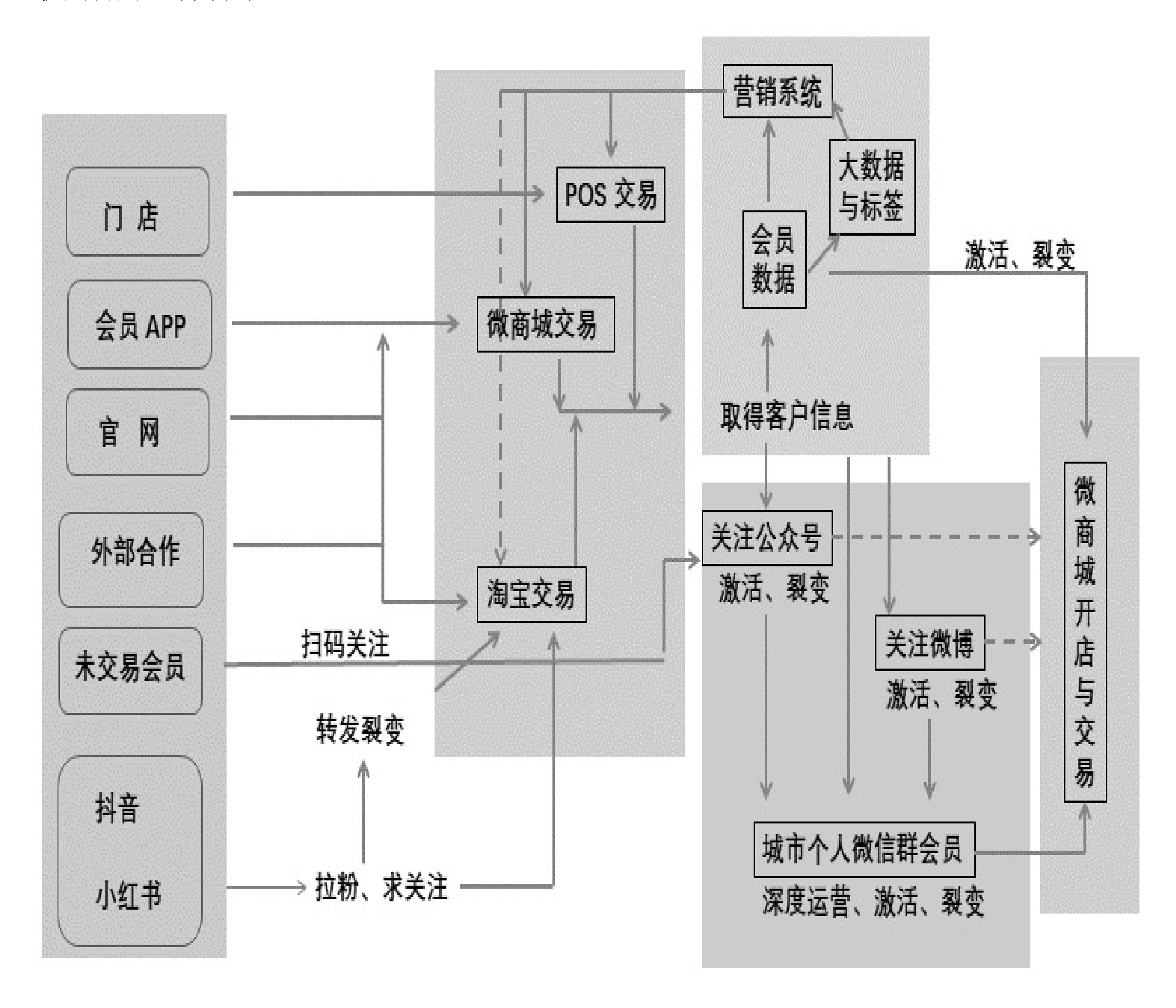


图16-1 营销与销售过程的整合

1. 从品牌营销的视角来看CIDR模型的应用

新时代的品牌营销已经不能像传统品牌营销那样，只搞信息覆盖、洗脑，必须强调更多的体验、取得第三方信息分享以及对最终销售结果的达成，所以在营销的接触点上，应该考虑店内、APP下载、官网接触、外部合作或付费媒体（可能是电子媒体例如电视、电梯广告等，也可能是互联网媒体）以及社交媒体的综合运用。

与过去的营销方式最大的区别在于，在对这些媒体交互运用的过程中应该考虑四个特点：数据对接、虚实融合、加强互动以及交易平台对接。

数据对接：数据对接的目的是了解广告投放时面对的客户是谁，是老客还是新客，属于什么样的人群，是否正是企业追求的目标受众。通过影像辨识与DSP平台对接，企业可以更精准地确定群体的客户属性。

虚实融合：在传统电子媒体上企业只能进行单向的广告信息播放，但是随着目前移动互联网的普及，现在的品牌营销广告应该更多地考虑虚实融合并且加强互动。例如在广告上加入二维码，让用户可以立即查看网站上的内容、查找门店、预约定位，使得品牌广告对门店的客流产生更直接的帮助。也可以让线下的流量更有效地回流线上，从而让企业取得更完整的客户信息。

加强互动：同样的道理，品牌广告也应该设法让受众能够与企业互动起来，例如问卷调查、获取优惠券、立即报名活动等。

交易平台对接：我们可以发现，目前连最传统的电视购物都互联网化了，现在的线上直播，其实就是传统的电视购物的网络版。两者最大的区别在于，过去电视购物在主持人费尽口舌以后，在屏幕下方留下电话号码，并且用尽方法让观众立即行动，打电话订购。而现在的线上直播则是直接让用户点击链接下单，或是先领券再下单，这种对接我们在淘宝、抖音直播平台都已经看到了，但是大部分传统媒体似乎还没开发这种应用。

1. 从交易流程整合的视角来看CIDR模型的应用

从交易角度来看，企业现在需要同时满足线下POS、微商城、淘宝三个交易平台的要求。其中线下POS主要是满足传统线下门店的要求。微商城平台主要满足的是企业APP、官网还有一些外部合作平台的要求，另外随着分销分润的新型电商时代的到来，具备一键开店等功能的微商城平台的应用范围越发广泛。另外还有一些平台只对接在淘宝交易平台，例如抖音、小红书等社交媒体平台的商品都只能链接到淘宝平台。

客户一旦完成交易，企业必须把所有的客户信息留存，这是就是图16-1右上角的大数据部分，包含了客户数据入仓（大数据库），建客户标签，并且整合多渠道的营销系统。也就是说，通过后台确定了对某个客户的促销和优惠策略之后，在所有客户接触点，对这个客户的促销和优惠反应都应该是一致的。

对于这些已经存储了数据的客户来说，企业需要做两件事，一个就是把他们后续的交易激活到微商城（私域流量），另外一个就是让这些客户关注企业公众号，成为企业的粉丝，慢慢提供信息，深化消费者对企业或商品的认知，这就是在前面说的养鱼。经过一段时间，企业通过给这些消费者不断地发送企业的信息，会逐渐在消费者心里形成对品牌的绝对支持。然后企业可以伺机推荐商品，创造更多的交易。

16.3本章小结

在本章中，我们回顾了营销1.0到营销4.0的主要观念迭代，也提出了营销5.0在营销渠道、营销模式、营销对数据的依赖、与营销效果评估方面与之前营销理论的区别。同时也以品牌营销与交易促进作为例子介绍了CIDR模型的实践。CIDR模型不仅仅是一个理论框架，更是我在管理大型企业以及为许多企业提供咨询服务时多次验证有效、可行的蓝图，企业家们可以参考怎么在自己的企业当中实现。

第17章 结语

17.1营销思维的迭代还在进行中

1.从营销1.0到营销3.0是互联网之前的迭代

本书在开始的第1章，描述了营销思维随着市场环境改变而迭代。最早的产品导向时代，企业生产出一个产品，营销人员负责把这个产品在市场上卖掉，他们遵循的是4P法则，就是先根据产品的定位，决定目标客户，接着再依照定位决定产品的价格以及在什么渠道销售，并且在渠道中进行促销推广，这就是营销1.0的时代。

营销2.0进入消费者导向时代，企业关注的焦点从产品移转到了到客户的身上。在4C 概念主导下，企业要先考虑客户能够接受的是什么样的产品，之后再来设计产品和确定价格，接着考虑这些消费者在哪里出现，决定在哪里销售产品、以及如何让客户最方便。

营销3.0时代强调的消费者概念与营销2.0时代产生了变化，在营销2.0时代客户是一个群体，在营销3.0时代客户是一个个体，具有个性化的差异，所以营销3.0时代讲究客户关系的管理，企业营销的目的是争取客户的忠诚，企业对客户的忠诚给予回报。

2. 营销4.0时代是互联网与传统营销概念的总和

进入互联网时代，营销丛林的出现让营销人员开始了对更多新方法、新工具的追逐，从互联网营销到大数据再到社交媒体营销，营销4.0提出了整合的概念，强调对客户的营销必须要整合这些线上线下媒体，才能对客户做最有效的覆盖与沟通。

但是，我们发现，营销4.0的观点虽然把新媒体与旧媒体营销的概念做了整合，但是它只是加总各种渠道模式，并没有对当今企业面临的流量成本攀高、客户流失严重这些问题提出解答，最终导致企业的销售结果反复循环。笔者认为营销4.0并没有对新时代问题的本质进行洞察，提出创新的商业思维与范式。

基于这个不足，我们提出了营销5.0的概念，营销5.0不是营销4.0的加强版或升级版，而是再一次从基础假设开始对商业思维进行挑战。本书提出新

的商业范式，希望能为企业在互联网时代带来全新的商业思维与商业运营模型。

17.2营销5.0是全新的商业思维与商业范式

1. 营销5.0不只是营销，更提升到企业经营的范式——要数人头，不要垒砖头

营销5.0虽然讨论的主要内容是营销，但是它是对商业基本思维进行挑战。在营销5.0中，我们提醒企业的基本思维是数人头，而不是垒砖头。

在垒砖头的商业思维下进行营销，企业强调的是卖掉各种不同的商品积累出企业的总体业绩，这样的逻辑导致营销工作就是不断拉新、不断地促销。未能关注到企业与客户的长久关系价值，导致企业做促销客户就来，对手做促销客户就走，这样反反复复的“来与走”，使得企业坠入业绩难以增长的轮回。

数人头的商业思维则强调企业是在经营客户的全生命周期，客户是需要逐步积累、留存、加强粘度与深化的。所以企业的经营核心是给客户带来价值，让客户愿意对企业奉献出忠诚。从这种数人头思维所引导出的营销活动，更多的就是价值创造，而不是盲目的引流。在这种思维下，营销活动就截然不同了，而且这样的思维改变能让企业把握真正应该关注的地方，这样的营销活动才是有效的。

2. 营销5.0是基于新范式的商业模式的重构——打造私域流量

从数人头的商业范式引导出来的营销概念就是打造私域流量。打造私域流量首先关注的是客户的留存，通过不断地交互放大客户的价值。打造私域流量并不是不关注发展新的客户，而是要采取更有效的方法去吸引新的客户。

私域流量的力量除了深化客户放大价值以外，对于拉新也是很重要的。私域流量的拉新强调的是裂变，而不是不断花钱向外部渠道获客。拼多多之所以能够花3年时间做到了京东、淘宝花7~10年才积累出来的客户数与交易额，凭借的就是私域流量的拉新。如果拼多多还是只依赖CPM、CPC、CPS进行营销，它能在这么短时间达到现在的规模吗？我们再看看抖音、小红书这些视频网站，如果只靠电视广告、百度搜索，而不是靠社交裂变，他们能在这

么短时间，成为汇聚上亿流量的媒体新宠吗？这就是私域流量能够产生裂变的魔力所在。

3. 营销5.0提出的不仅仅是多媒体整合，更是企业营销流程再造——CIDR模型

多种媒体的整合确实是现代营销必须要做的工作，可是除了叠加式的整合以外，更重要的是数据应用的整合以及不同平台工具在流程上的整合，只有这样才能创造极致的客户体验。

我们用人的身体作为比喻，平台整合是身体的框架搭建，数据整合则是血液流动，不过最重要的还是要有精神的注入，才能成为一个活生生的人。CIDR模型就是基于数人头商业模式这个“精神”发展出来的身体框架以及血液流动的系统。

17.3作者对本书期望的价值与贡献

我曾在企业担任高层管理职务数十年，早年在外企负责过亚太地区的市场，也曾经是中国互联网行业发展最早的参与者，多年的线上与线下经验，让我在观察市场方面有一些自己的观点。

近几年我在企业的角色逐渐从第一线的总经理、CEO逐渐退到第二线作为许多企业的顾问。同时因为我在10年前开始在大学教授EMBA/MBA课程，在这个过程当中，接触到大量的企业家以及白领精英，更激荡出很多火花与创新的想法。我也从企业的领导者转变为观察者、指导者、以及教练。

本书的初稿内容已经在几个大学的EMBA/MBA课堂作为教材使用了2~3年时间，通过课堂中的教学相长，书中的观点也在不断的修正、迭代、创新。本书的内容包含了许多国内外知名学者专家的著作，也包含了我在进行学术研究中学习到的理论模式与实证经验，还包含了我在管理大型企业时的亲身经验，以及我作为企业顾问时与企业家朋友的交流与相互学习，更包含了与几所知名高校当中EMBA/MBA企业家同学们的经验交流与反馈。希望本书当中总结的一些理论知识、经验以及商业范式的创新，能够对有兴趣学习的企业家以及年轻同学们有些帮助。

参考文献

1. J. Aaker and A. Lee, Understanding regulatory fit, *Journal of Marketing Research*, 43 (1), 2006: 15-19.

2. M. Andrews, X. Luo, Z. Fang, and A. Ghose, Mobile ad effectiveness: Hypercontextual targeting with crowdedness, *Marketing Science*, 35 (2), 2016: 218- 233.

3. B. Baker, Z. Fang, and X. Luo, Hour-by-hour sales impact of mobile advertising, working paper, *Social Science Research Network*, 2014.

4. J. Bettman, M. Luce, and J. Payne, Constructive consumer choice processes, *Journal of Consumer Research*, 25 (3), 1998: 187-217.

5. D. Court, D. Elzinga, S. Mulder, and O. J. Vetvik, The consumer decision journey, *McKinsey Quarterly*, June 2009.

6. N. Fong, Z. Fang, and X. Luo, Geo-conquesting: Competitive locational targeting of mobile promotions, *Journal of Marketing Research*, 52 (5), 2015: 726- 735.

7. A. Ghose, B. Li, and S. Liu, Mobile targeting using customer trajectory patterns, working paper, New York University, 2016.

8. A. Ghose, B. Li, and S. Liu, Mobile advertising and real-time social dynamics: Evidence from a randomized field experiment, working paper, New York University, 2015.

9. S. Hui, J. Inman, Y. Huang, and J. Suher, Estimating the effect of travel distance on unplanned spending: Applications to

mobile promotion strategies, *Journal of Marketing*, 77 (March), 2013: 1-16.

10. J. Inman and L. McAlister, Do coupon expiration dates affect consumer behavior? *Journal of Marketing Research*, 31 (3), 1994: 423- 428.

11. C. Li, A. Reinaker, C. Zhang, and X. Luo, Weather and mobile purchases: 10-million-user field study, working paper, Social Science Research Network, 2015.

12. T. Mills, Some hypotheses on small groups from Simmel, *American Journal of Sociology*, 63 (6), 1958: 642-650.

13. D. Molitor, P. Reichart, M. Spann, and A. Ghose, Measuring the effectiveness of beacon-based mobile store-level promotions, working paper, New York University, 2016.

14. M. Persinger and B. Levesque, Geophysical variables and behavior: XII. The weather matrix accommodates large portions of variance of measured daily mood, *Perceptual and Motor Skills*, 57 (3), 1983: 868- 870.

15. Y. Trope and N. Liberman, Construal-level theory of psychological distance, *Psychological Review,* 117 (2), 2010: 440- 463.

16. J. Zhang and L. Krishnamurthi, Customizing promotions in online stores, *Marketing Science,* 23 (4), 561-578.

17. P. Zubcsek, Z. Katona, and M. Sarvary, Predicting mobile advertising response using consumer co-location networks, working paper, Social Science Research Network, 2016.

18. Mobile Retargeting, Optimization & Hitting the ROI Bullseye. YP Marketing Solutions. http:// national.yp.com/ downloads/ MMS_Chicago.

19. 菲利普·科特勒等著. 营销革命4.0：从传统到数字，机械工业出版社，2018年.

20. 艾宁德亚·高斯. 点击：揭秘移动经济的未来版图，中信出版集团，2018年.

21. 马克·舍费尔. 热点：引爆内容营销的6个密码，中国人民大学出版社，2017年.

22. 乔纳·伯杰. 疯传：让你的产品、思想、行为像病毒一样入侵，电子工业出版社，2014年.

描述

[←1]

首次接触“数人头”这个名词是我在任职于顶新集团、负责该集团新零售业务时，这个概念是时任集团顾问的卫哲先生与我在谈论集团策略时提出的战略思维。

Table of Contents